



**Centro Universitário de Brasília**  
**Instituto CEUB de Pesquisa e Desenvolvimento - ICPD**

**VANESSA CARVALHO VIEIRA**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO TERCEIRO SETOR. ESTUDO DO  
CASO ABRACE: LIMITES E POTENCIALIDADES**

Brasília  
2013

**VANESSA CARVALHO VIEIRA**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO TERCEIRO SETOR. ESTUDO DO  
CASO ABRACE: LIMITES E POTENCIALIDADES**

Trabalho apresentado ao Centro Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD) como pré-requisito para obtenção de Certificado de Conclusão de Curso de Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da Comunicação nas Organizações.

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Msc. Patrícia Pinheiro Almeida

Brasília  
2013

**VANESSA CARVALHO VIEIRA**

**COMUNICAÇÃO INTEGRADA NO TERCEIRO SETOR. ESTUDO DO  
CASO ABRACE: LIMITES E POTENCIALIDADES**

Trabalho apresentado ao Centro  
Universitário de Brasília (UniCEUB/ICPD)  
como pré-requisito para a obtenção de  
Certificado de Conclusão de Curso de  
Pós-graduação *Lato Sensu* em Gestão da  
Comunicação nas Organizações

Orientador: Prof<sup>a</sup>. Msc. Patrícia Pinheiro  
Almeida

Brasília, de de 2013.

**Banca Examinadora**

---

Prof. Dr. Nome completo

---

Prof. Dr. Nome completo

**Dedico este trabalho primeiramente a Deus,  
pois Ele é minha vitória maior, força e  
inspiração; Ao meu amor Fabio José, pois  
esta conquista também é fruto de seu  
incentivo. Seu companheirismo, amor e  
carinho foram estímulo para chegar até aqui.**

## **AGRADECIMENTOS**

Ao Deus soberano que em todo tempo me fortaleceu e ajudou; Aos meus queridos irmãos Marcio, Carlos Magno e Valéria que de forma tão amorosa, com muita cumplicidade e torcida foram suportes fundamentais para que eu concluísse esse trabalho. De fato, vocês são o maior presente que nossos pais me deu; Aos meus pais que me fizeram chegar até aqui; Ao meu noivo e sua família pelo incentivo, apoio e torcida; Aos professores e amigos de curso que fizeram dessa jornada um caminho de alegrias e crescimento não só profissional, mas pessoal também.

E por fim, meu obrigada especial à minha professora orientadora que me nutriu de conhecimento e também de apoio e compreensão quando precisei.

## RESUMO

A presente pesquisa tem como objetivo principal entender como o terceiro setor, mediante seu crescimento e importância ascendente em nossa sociedade, faz uso da comunicação e caminha para sua realização de modo cada vez mais estruturado e planejado, por meio da comunicação integrada. Para isso, valeu-se de um vasto estudo bibliográfico e de uma pesquisa qualitativa, aliada ao estudo de caso da ONG Abrace, Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Crianças Portadoras de Câncer e Hemopatias. A pesquisa propôs-se ainda a sugerir a Abrace diversas ações e iniciativas de comunicação para relacionamento com seus públicos de interesse, como forma de fortalecimento de imagem e consolidação de sua identidade, com finalidade de comprovar a viabilidade da realização da comunicação integrada como ferramenta estratégica e possível também para organizações do terceiro setor.

**Palavras-chave:** Terceiro Setor. Comunicação Organizacional. Comunicação Integrada. Planejamento Estratégico. Abrace.

## **ABSTRACT**

This study's main goal is to understand how the third sector through its growth and rising importance in our society, uses communication and heads to his accomplishment even more structured and planned, through integrated communications. For that, It took advantage of a vast bibliographic study and a qualitative research coupled with the case study of the NGO Abrace, Brazilian Association for Assistance to Families of Children with Cancer and Blood Disorders. The proposed research is also suggesting to Abrace several actions and communication initiatives for relationship with its public as a way of strengthening the image and consolidating its identity, with the purpose of demonstrating the feasibility of integrated communication as a strategic tool and possibly also for third sector organizations.

**Keywords:** Third Sector. Organizational Communication. Integrated Communication. Strategic Planning. Abrace.

## SUMÁRIO

<b>INTRODUÇÃO</b>	09
<b>1 COMUNICAÇÃO NOTERCEIRO SETOR</b>	12
1.1 Terceiro Setor, Internet e Mídias Sociais	15
<b>2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA</b>	18
2.1 Comunicação Administrativa	21
2.2 Comunicação Interna e Endomarketing	21
2.3 Comunicação Mercadológica	22
2.4 Comunicação Institucional	23
<b>3 ABRACE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ASSISTÊNCIA ÀS FAMÍLIAS DE CRIANÇAS PORTADORAS DE CÂNCER E DOENÇAS DO SANGUE</b>	25
3.1 Estrutura de comunicação da Abrace	27
3.2 A presidência da instituição	29
<b>4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS INSTITUIÇÕES DE MESMO SEGMENTO DE ATUAÇÃO</b>	30
<b>5 SUGESTÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA PARA A ABRACE</b>	32
5.1 Plano de Ações de Comunicação para Abrace	34
5.1.1 Vantagens da instituição	34
5.1.2 Principais dificuldades	35
5.1.3 Oportunidades	35
5.1.4 Ameaça	35
5.2 Missão, visão e valores de comunicação	36
5.2.1 Políticas de comunicação	37
5.3 Objetivos e estratégias de Comunicação para a Abrace	37
5.3.1 Objetivos do plano de comunicação integrada abrace	38
5.3.2 Públicos-Alvos ( <i>Stakeholders</i> )	38
5.4 Ações de Comunicação	38
5.4.1 Funcionários	38
5.4.2 Assistidos	39
5.4.3 Contribuintes da Central de Doações	39
5.4.4 Empresas	40
5.4.5 Imprensa	40



5.4.6 Voluntários	41
5.4.7 Sociedade	41
<b>5.5 Cronograma</b>	<b>42</b>
<b>5.6 Avaliação e mensuração de resultados</b>	<b>45</b>
<b>CONCLUSÃO</b>	<b>50</b>
<b>REFERÊNCIAS</b>	<b>52</b>
<b>APÊNDICE A – ENTREVISTA COM PRESIDENTE DA ABRACE</b>	<b>56</b>
<b>APÊNDICE B – ENTREVISTA COM INSTITUIÇÕES DO MESMO SEGUIMENTO DA ABRACE</b>	<b>58</b>
<b>APÊNDICE C – PERFIL E ENTREVISTA COM CONSULTOR DE COMUNICAÇÃO PARA O TERCEIRO SETOR MÁRCIO ZEPPELINI</b>	<b>66</b>
<b>ANEXO A – PROJETO DE CRM: PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO PARA CONTRIBUINTES DA CENTRAL DE DOAÇÕES ABRACE</b>	<b>68</b>

## INTRODUÇÃO

Reconhecidamente, e ainda em expansão, o uso da comunicação representa uma ferramenta cada vez mais importante de suporte para atuação de empresas e instituições de todos os setores da economia, tendo sua utilização ampliada para além da imprensa, constituindo assim a comunicação organizacional ou comunicação empresarial, como definem alguns estudiosos. De acordo com Margarida Kunsch (1997, p.68), ambos os termos possuem o mesmo significado: “todo trabalho de comunicação realizado nas organizações em geral”. Porém Kunsch (2003, p. 150) considera o termo comunicação organizacional mais adequado, pois “abarca todo o espectro das atividades comunicacionais, apresenta maior amplitude, aplicando-se a qualquer tipo de organização – pública, privada, sem fins lucrativos, ONGs, fundações, etc., não se restringindo ao âmbito do que se denomina empresa”.

Um consenso é comum: o de que todas as organizações precisam se comunicar com sua cadeia de relacionamento e fazê-lo de forma cada vez mais eficiente, inclusive como forma de consolidação e crescimento, independente de seu nicho de atuação. Por isso, precisam se estruturar de forma adequada e com objetivos bem definidos, para garantir uma comunicação eficiente com seus públicos de interesse de modo a alcançá-los.

É justamente nesse contexto onde o relacionamento e a fidelização dos *stakeholders* influenciam diretamente nos resultados institucionais e ampliam os critérios para se avaliar uma empresa, que o conceito de “comunicação organizacional” começa a se ampliar também para se adequar às novas necessidades de comunicação dessas organizações, surgindo assim a comunicação integrada, que segundo Margarida Kunsch (2003), é a união da comunicação institucional, da comunicação mercadológica, da comunicação interna e da comunicação administrativa. As mesmas são as ferramentas que viabilizam o relacionamento de uma instituição com seus públicos de interesse e com a sociedade como um todo e por isso devem “constituir uma unidade harmoniosa deixando de ter sua atuação focada na criação e divulgação de produtos e serviços” para uma atuação centrada no papel da comunicação como instrumento para o alcance das metas e objetivos da instituição em questão.

Mas porque pensar comunicação de uma forma mais ampla e unificada para o Terceiro Setor? Wilson Bueno (2003, p.131) afirma que “o Terceiro setor constitui-se hoje, em todo o mundo, uma força crescente, movimentando recursos fabulosos, estimados em 5% do PIB mundial”. Outro importante dado vem de uma pesquisa do IBGE de 2005, que identificou mais de 300 mil organizações não governamentais no Brasil, o que demonstra não só a crescente importância desse setor em todo o mundo, mas também no contexto brasileiro.

A Pesquisa Trust Barometer 2013, de autoria da Edelman e realizada em 26 países, que analisa os índices de confiabilidade da sociedade nas instituições, verificou que enquanto na média mundial, as ONGs ocupam o primeiro lugar em confiabilidade, com 61 pontos percentuais, no Brasil elas estão em terceiro lugar, com 53 pontos, abaixo da mídia (67%) e das empresas (64%), ficando acima apenas do governo (31%).

Mediante o cenário apresentado, esta pesquisa tem como objetivo principal colaborar com a compreensão quanto à utilização da comunicação integrada no Terceiro Setor, tendo como objetivos específicos: verificar a percepção dos gestores sobre o papel estratégico da comunicação e a importância de sua realização de forma integrada; Identificar possíveis limitações para a realização de uma comunicação integrada nessas instituições sem fins lucrativos; verificar a viabilidade de realização da comunicação integrada nessas organizações e o diferencial que ela pode trazer no alcance dos objetivos dessas entidades.

Para alcançar esses objetivos, além de uma vasta pesquisa bibliográfica, foi aplicado um questionário para algumas instituições de apoio à crianças com câncer que concordaram em participar e também o estudo de caso da ONG Abrace, de Brasília, que atua na mesma causa das outras organizações participantes. Foi proposto ainda um planejamento de comunicação para a instituição brasileiras, viabilizando assim a verificação da possibilidade de execução da comunicação de forma integrada para instituições do segmento não governamental.

Espera-se demonstrar com este estudo a importância da comunicação integrada como diferencial no que concerne à potencialização de arrecadação de recursos, ganho de imagem, construção de credibilidade e ainda apoio ao cumprimento da missão fim e alcance dos objetivos dessas instituições que tem o apoio da sociedade como principal fonte de custeio.

Para isso, o presente trabalho foi estruturado em cinco capítulos. No primeiro capítulo, aborda-se a comunicação no Terceiro Setor; o segundo capítulo traz um estudo sobre comunicação integrada; no terceiro capítulo apresenta-se o estudo de caso da ONG Abrace; no quarto capítulo são apresentados os resultados da pesquisa realizada com as outras instituições que também militam na causa de combate ao câncer infantojuvenil em outros estados brasileiros e ainda informações provenientes de entrevista realizada com um consultor de comunicação para o Terceiro Setor; no Quinto e último capítulo sugere-se um planejamento de comunicação integrada para a Abrace com o objetivo de verificar a viabilidade da mesma para instituições sem fins lucrativos.

## 1 COMUNICAÇÃO NO TERCEIRO SETOR

Do contexto onde o poder público não é capaz de suprir a demanda de tantos problemas sociais a serem resolvidos, a sociedade civil começa a atuar de forma organizada tendo como pilares a solidariedade, o voluntariado e principalmente uma atuação sem fins lucrativos, com o objetivo maior de suprir as necessidades das classes mais carentes e ‘não atendidas’ pelas medidas e ações governamentais, surgindo assim o Terceiro Setor. Dados do Cadastro de Empresas – CEMPRE e do IBGE, coletados em 2005, apontam que existem no Brasil cerca de 338 mil organizações não governamentais sem fins lucrativos.

Segundo o sociólogo brasileiro Betinho,

Uma ONG define-se por sua vocação política, por sua positividade política: uma entidade sem fins de lucro cujo objetivo fundamental é desenvolver uma sociedade democrática, isto é, uma sociedade fundada nos valores da democracia – liberdade, igualdade, diversidade, participação e solidariedade. (...) As ONGs são comitês da cidadania e surgiram para ajudar a construir a sociedade democrática com que todos sonham. (*Sobre ONG, 2011*)

São consideradas instituições do Terceiro Setor as organizações não governamentais – ONGs, as Organizações da sociedade Civil de Interesse Público - OCIPs, institutos, fundações, entidades beneficentes de assistência social, educação, saúde, esporte, meio ambiente, cultura, ciência e tecnologia, entre outras que, sem exceção, exercem suas atividades de interesse social sem finalidade lucrativa.

No início dos anos 90, as ONGs se caracterizavam como “grupos de cidadãos que se organizam na defesa de direitos” (BAVA, 1996). Ainda na mesma década, essas instituições teriam sua forma de atuação transformada a partir da entrada organizada do setor empresarial em programas e projetos sociais trazendo uma “visão de mercado para o terceiro setor e novas possibilidades de parcerias e de fontes de recursos para as instituições atuantes na área” (COSTA; VISCONTI, 2001).

A consequência da entrada de um modelo de gestão empresarial no Terceiro Setor foi uma atuação mais modernizada e principalmente mais profissional. E nesse âmbito começa a se trabalhar a comunicação e o marketing nessas

instituições devido a necessidade de mostrar resultados, ter credibilidade e atribuir à sua atuação valores como transparência e qualidade aumentando assim sua visibilidade e oportunidades para obter mais apoiadores e financiadores para a causa defendida. Segundo Jorge Duarte e Graça Monteiro (2009, p. 334),

A comunicação é a energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional. [...] Está presente em todos os setores, em todas as relações, em todos os fluxos de informação, espaços de interação e diálogos. É consenso que uma boa compreensão e um bom uso da comunicação são capazes de qualificar práticas gerenciais, melhorar o desempenho operacional, promover mudanças significativas nas múltiplas relações da instituição com os seus diversos públicos e agregar valor à organização.

Inicialmente, a comunicação no terceiro setor encontrou na assessoria de imprensa, ou seja, na captação de mídia espontânea, um potencial aliado para garantir mais visibilidade para o trabalho realizado até mesmo por representar um investimento de ‘baixo custo’ comparado à publicidade. Porém em uma época onde a disputa por espaço na imprensa é cada vez mais acirrada, o clima de desconfiança devido a tanto engano e corrupção é crescente e a necessidade de interação das pessoas e atuação das mesmas como produtores de informação por meio das mídias sociais é reconhecidamente uma realidade, as organizações sociais se deparam com um importante desafio já identificado por empresas e até mesmo pelo setor público: se reestruturar para crescer e aparecer no novo cenário informativo brasileiro.

É mais que evidente que inclusive as instituições do terceiro setor precisam se adequar para sobreviver no atual cenário de comunicação e marketing decorrente de um espaço de mídia espontânea cada vez mais disputado, de um público cada vez mais interessado nos valores agregados pelas marcas ou causas que consomem/aderem e principalmente desconfiados e preocupados com a idoneidade dessas entidades ou instituições.

O desafio da comunicação quando se trata do terceiro setor, baseia-se essencialmente no fato de que não se promove um produto ou algo de fácil verificação, mas uma causa, uma ação em favor de algo ou alguém. E para que a mesma seja ‘comprada’ é preciso gerar conscientização/sensibilização. Isso é reforçado por Camargo et al. (2003) na constatação de que nenhum indivíduo se propõe a doar o que é seu a uma finalidade obscura, sem informações concretas que “evidenciem a sua aplicação nos trabalhos da entidade”.

Essa necessidade de sensibilização e mobilização reforça a importância da divulgação institucional como ferramenta de demonstração de suas atividades mais relevantes perante a sociedade. Para Camargo,

A divulgação ampla das atividades institucionais proporciona uma maior transparência à sociedade sobre aplicação de recursos... Não se trata apenas de promover sua 'marca' como item que lhe confere status social perante os consumidores, mas demonstrar eticamente garantias de que há uma alternativa para descentralizar os recursos e a renda nacional em prol de igualdade de condições. (CAMARGO et al. 2003, p. 61).

O esforço de comunicação tem, entre seus vários papéis, motivar as doações, fidelizando doadores ao fortalecer itens como transparência, idoneidade e eficiência apresentando assim a instituição como uma opção de canal para participar de um processo de melhoria ou ajuda contra as mazelas sociais. Ela é fundamental para consolidar a imagem da organização junto aos públicos de interesse, dar visibilidade à causa defendida, construir e manter relacionamentos e ainda mobilizar para o voluntariado. De acordo com Meneghetti (2001, p. 40), “sem comunicação uma organização do terceiro setor não sensibiliza apoiadores para sua causa, não conquista voluntários, não capta recursos nem ganha visibilidade na mídia”.

No terceiro setor, essa busca por visibilidade com objetivo de alcançar ou fortalecer seus principais pilares de sobrevivência (captação de recursos, credibilidade, mobilização social e voluntariado) é forte e constantemente ameaçada pela limitação financeira, que inviabiliza o investimento necessário em comunicação para fortalecimento institucional. Uma vez que, segundo Alves (2010), as estratégias para posicionamento da imagem da organização ante seus públicos de interesse só tornam-se viáveis mediante o uso do mix de comunicação, o planejamento de seu uso deve então integrar as políticas e diretrizes de uma entidade.

Ainda assim, a gestão de muitas instituições resiste em investir na área de comunicação por entender que seus recursos devem ser aplicados de forma direta na causa fim, deixando de ter os benefícios, de longo prazo e concretos, obtidos com o investimento indireto na causa por meio da comunicação. Meneghetti (2001, p.66) afirma que:

Muitos gestores da área social não conseguem perceber o quanto podem progredir se souberem integrar as ferramentas de marketing e da comunicação no processo global da organização. Grande parte dos problemas enfrentados hoje em dia pelas OSCs (organizações Sociais Civis) está relacionada à falta de compreensão do processo e ao uso inadequado dos instrumentos (de comunicação).

Para Costa (2004), um bom projeto assegura notoriedade e credibilidade desde que esteja devidamente aliado a um esforço de comunicação. A mesma pode ser considerada a base para se adquirir credibilidade, desde que bem trabalhada, colocando a instituição à frente daquelas que não investem em comunicação. “como ser crível sem ser conhecida? Para captar recursos a ONG tem que divulgar suas ações. Mais uma vez: que empresa ou indivíduo vai ajudar uma instituição da qual nunca ouviu falar ou ouviu vagamente?”

A falta de priorização de investimento em comunicação, resultando na consequente falta de estrutura da mesma, põe em risco a frutíferas opções de parcerias e captação de recursos que dependem diretamente de uma comunicação estruturada. Entre elas está o marketing social. Sendo potencializado pela preocupação dos consumidores com o comportamento das empresas em relação à sociedade e ainda pela simpática possibilidade de aliar ao seu consumo uma boa ação em prol de uma causa, tornando-se um diferencial para o produto e influenciando na escolha ou não em detrimento ao concorrente, o marketing social das empresas dá às instituições uma nova possibilidade de angariar recursos. Porém para usufruir disso, é necessário estar preparada para dar a contrapartida almejada pelo meio empresarial, que é a visibilidade. Dessa forma, ter uma comunicação bem executada, ampla em seus canais e ferramentas, é indispensável.

Outro importante aliado ao terceiro setor, diante este cenário desenhado pela necessidade eminente de melhor se comunicar e pela pouca possibilidade de recursos para isso, é a internet e mídias sociais. Porém a necessidade de menos investimento e a capacidade de rápida e infinita difusão, não diminui a importância de que essas ferramentas sejam estrategicamente e profissionalizadamente manuseadas.

### **1.1 Terceiro setor, internet e mídias sociais**

As novas mídias impactam nossos processos de comunicação, principalmente por tirar da imprensa e da publicidade o controle sobre a distribuição das informações. A partir dessas mídias não existe mais a distribuição unilateral das informações, como afirma Jorge Duarte e Nino Carvalho (2011):



As novas mídias tiveram impacto significativo nos processos de comunicação ao ampliar as possibilidades de armazenagem, atualização, distribuição de conteúdo, acesso, interação e participação. Computadores e seus descendentes tornaram-se veículos de comunicação de massa a partir da web colaborativa, fazendo com que qualquer um possa gerar e fazer circular conteúdo e tenha acesso fácil à informação[...]Um dos principais impactos é que a essência original da publicidade e da divulgação jornalística, que é a distribuição unilateral de informações do tipo “eu falo e vocês ouvem” perde importância. A perspectiva é de diálogos e interações com incontáveis envolvidos.

Esse conceito é confirmado quando assistimos manifestações públicas mobilizadas via Facebook; os jornais impressos se adequando ao mundo virtual para não perder leitores; tradicionais programas televisivos disponibilizados nos sites das emissoras de origem ou ainda cantores ou eminentes celebridades lançadas via youtube. Isso expressa a ampliação das possibilidades de armazenagem, atualização, distribuição de conteúdo, acesso, interação e participação que as novas mídias trazem para nosso contexto comunicativo hoje. A mobilidade trazida por computadores, telefones móveis, etc, potencializa a todos como comunicadores, pois nos torna capazes de gerar e fazer circular conteúdo de forma rápida e ainda proporciona acesso fácil à informação distribuída em qualquer lugar do mundo. Isso contribui para a formação de um novo tipo de consumidor de informação, que segundo Duarte e Nino (2011) tem entre suas características o foco na facilidade e conveniência sem se importar menos com a utilidade e relevância do conteúdo.

E neste novo cenário digital, as redes sociais são a estrela da vez, responsáveis pela aproximação de pessoas, empoderamento dos indivíduos como disseminadores de informação e formadores de opinião e ainda na construção de grupos baseados em interesses comuns. Para Pinheiro e Gullo (2013, p. 172) as redes sociais,

São também consideradas como uma medida de política social que reconhece e incentiva a atuação das redes de solidariedade local no combate à pobreza e à exclusão social e na promoção do desenvolvimento local. As redes sociais são capazes de expressar ideias políticas e econômicas inovadoras com o surgimento de novos valores, pensamentos e atitudes. Esse segmento que proporciona a ampla informação a ser compartilhada por todos, sem canais reservados e fornecendo a formação de uma cultura de participação. [...] As redes unem os indivíduos, organizando-os de forma igualitária e democrática e em relação os objetivos que eles possuem em comum.

Qualquer organização que pretenda estar atualizada, integrada nas transformações da sociedade e mais, em não perder sua capacidade comunicativa, deve se adaptar, integrar-se ao mundo digital, reconhecendo hoje ser inviável deixar

a comunicação da organização apenas na dependência das mídias tradicionais, uma vez que ferramentas proporcionadas pelo mundo digital, além de oferecer custos mais viáveis, proporciona autonomia comunicativa, pois ameniza a dependência das ferramentas tradicionais de comunicação. Esse conceito é reforçado por Meneghetti (2003, p. 74), que define a internet como poderosa ferramenta de mobilização e de baixo custo para divulgação de projetos e troca de informações.

Segundo Bueno (2003, pg.148), as novas tecnologias são um importante aliado às causas sociais, sendo a internet ferramenta vital neste processo. Ainda sim, é necessária uma estrutura de comunicação preparada para atender a demanda de comunicação eminente ao uso dessa nova ferramenta, que tem as mídias sociais como expressão marcante das transformações nos processos comunicativos e a consequente necessidade de estar presente nelas. A capacidade de integrar, de fazer comunicação por meio dessas novas mídias, ao mesmo tempo que torna-se uma importante opção de relacionamento e captação de recursos para instituições do terceiro setor, torna-se mais uma exigência, requerendo, por vezes, especialistas em produção de conteúdos para assegurar um uso adequado e o retorno esperado dessas novas mídias.

O cenário apresentado exige dessas instituições uma estrutura de comunicação cada vez mais completa, estruturada, com uma atuação planejada, sistematizada e totalmente alinhada à visão e aos objetivos pretendidos pela instituição se ela quiser inserir a si e à causa defendida na agenda de relevância da sociedade em que atua.

## 2 COMUNICAÇÃO INTEGRADA

A comunicação é elemento vital para o funcionamento das organizações, uma vez que representa uma importante ferramenta para interligação de seus elementos e ainda para seu relacionamento com o meio externo. Para Lee O. Thayer (1976, p.120 *apud* KUNSCH, 2003, p. 69) “é a comunicação que ocorre dentro da organização e a comunicação entre ela e seu meio ambiente que a definem e determinam as condições de sua existência e a direção de seu movimento”.

O contexto onde se desenvolve essa comunicação empresarial ou organizacional clássica vem sofrendo transformações causadas principalmente pela mudança do perfil não só de mercado, mas principalmente de público. Roberto de Castro Neves (2000, p. 98) afirma que saímos de um contexto onde o que importava era a excelência dos produtos e serviços, quando a responsabilidade social, a forma de tratar os funcionários pouco importava, para um cenário onde todos os envolvidos (cliente, acionista e funcionário) tem uma coisa em comum: “uma consciência de cidadãos”.

Essa alteração de contexto faz com que a comunicação segmentada, por muito tempo praticada pelas instituições, perca sua funcionalidade, uma vez que a empresa passou a ser avaliada com um todo, incluindo ética com seus públicos de relacionamento, com o meio ambiente e ainda estar em dias no cumprimento das leis. Essas novas exigências se aliaram as já existentes focadas na qualidade de produtos e serviços e ainda a uma concorrência cada dia mais acirrada. Hoje a preocupação com a opinião dos clientes e dos outros *stakeholders* está potencializada pelas novas mídias, que dá a todos a facilidade e direito de ser um comunicador e fonte de informação e ainda o fato dos funcionários terem se tornado um público de interesse já que eles podem influenciar na formação de opinião e imagem de acordo com seu posicionamento na defesa dos objetivos da empresa. Kotler (1980, p. 380), afirma que “toda empresa é forçada, pela própria natureza dos clientes e da concorrência, a adotar o papel de comunicador”.

Galindo (2009, p. 225) coloca como discurso comum e atual “a integração das diversas ferramentas de comunicação como uma forma sinérgica para atingir os objetivos globais da organização”, focados não só no consumo, mas na construção e manutenção da imagem organizacional, consequência de seu

relacionamento com públicos de interesse e comunidade com um todo. Diante do desafio de se relacionar, é que a necessidade de uma comunicação totalmente alinhada e dedicada à contribuir para os cumprimentos das metas e objetivos institucionais, que a comunicação integrada torna-se uma necessidade eminente por convergir as diversas frentes de comunicação para uma atuação sinérgica.

A comunicação empresarial [...] fundamentalmente caminha para assumir, por inteiro, a perspectiva da chamada comunicação integrada como articulação estreita entre os vários departamentos/áreas e profissionais que exercem atividades de comunicação nas empresas ou entidades. Com isso, as vertentes institucional e mercadológica deixam de ser percebidas como distintas porque estão umbilicalmente associadas ao negócio, à visão e à missão da organização. (BUENO, 2003, p. 08).

Margarida Kunsch (2003) apresenta a comunicação integrada como uma filosofia capaz de nortear toda a comunicação produzida na organização, como um fator estratégico para o desenvolvimento organizacional. Sob essa filosofia, a comunicação organizacional, então, compreende o conjunto das modalidades comunicacionais praticadas pelas instituições: comunicação institucional, comunicação mercadológica ou de marketing, a comunicação interna e a comunicação administrativa.

Pressupondo a junção da comunicação institucional, mercadológica e interna, a comunicação integrada viabiliza uma política global de atuação, resultando em maior coerência e homogeneidade na atuação das áreas de comunicação envolvidas, no discurso adotado como institucional, e ainda evita as sobreposições de tarefas. Esse contexto contribui ainda para a concretização de um trabalho de comunicação focado nos objetivos gerais da instituição, sem perder o foco nos objetivos específicos de cada um (KUNSCH, 1997).

As frentes de comunicação são as ferramentas que viabilizam o relacionamento de uma instituição com seus públicos de interesse e com a sociedade como um todo e por isso não devem atuar de forma isolada. Dessa forma, a comunicação integrada deve “constituir uma unidade harmoniosa, apesar das diferenças e das peculiaridades de cada área e das respectivas subáreas.” Ainda segundo Kunsch,

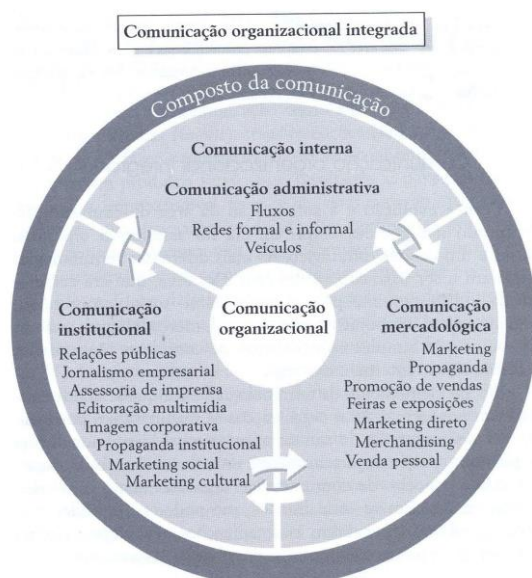
A convergência de todas as atividades, com base numa política global, claramente definida e nos objetivos gerais da organização, possibilitará ações estratégicas e táticas de comunicação mais pensadas e trabalhadas com vistas na eficácia. (KUNSCH, 2003, p. 150).

A comunicação integrada faz com que as áreas deixem de ter sua atuação focada na criação e divulgação de produtos e serviços, passando a enxergar de maneira mais global o processo comunicativo, vislumbrando com amplitude e clareza o papel da comunicação para o alcance das metas e objetivos da instituição em questão. Para Kunsch (2003 p. 181), essa integração é importante para organização, pois viabiliza o fortalecimento de seu conceito institucional, mercadológico e corporativo perante os públicos de interesse, a opinião pública e sociedade.

O diferencial para as organizações quanto ao uso da comunicação integrada está no fato da mesma fazer uso das diversas ferramentas e frentes comunicacionais para a construção de imagem e relacionamento com os públicos de interesse, promovendo a unificação do discurso institucional e de sua comunicação como um todo. Roberto de Castro Neves (2000, p.70) defende que todos aqueles que fazem comunicação com os públicos de uma instituição devem estar debaixo do mesmo “sistema gerencial”, pois só assim a comunicação integrada torna-se possível somando habilidades e conhecimentos, evitando dissonâncias e ainda economizando recursos.

Com a comunicação integrada, que estabelece a junção da comunicação institucional, comunicação mercadológica, comunicação interna e administrativa, com o objetivo de promover uma atuação sinérgica dessas competências, o composto de comunicação das organizações pode ser ilustrado da seguinte forma:

Figura 1-



Fonte: Margarida Kunsch - 2003

## 2.1 Comunicação Administrativa

A comunicação administrativa acontece dentro da organização, como ferramenta para estabelecer os processos/fluxos que compõe o cotidiano da organização por meio de um processamento contínuo de informações de modo a alinhar a atuação interna. Ela abrange memorandos, avisos, normas, portarias, etc. Ou seja: tudo que regulamenta os processos e procedimentos da instituição, incluindo as rotinas, de forma documentada e de amplo conhecimento dos funcionários.

Segundo Lee O. Thayer (1976, p.122 *apud* KUNSCH, 2003, p. 69), “a comunicação administrativa é “aquela que altera, explora, cria ou mantém relações situacionais entre funções-tarefas, pelas quais é responsável, ou entre sua subseção e qualquer outra da organização global”.

## 2.2 Comunicação interna e endomarketing

Embora também seja voltada à estrutura e público interno da instituição, a comunicação interna não deve ser confundida com a comunicação administrativa, pois enquanto esta última se concentra nos fluxos e redes formal e informal, focando um padrão mais documental, viabilizando o funcionamento do sistema organizacional, a primeira consiste em uma ferramenta para viabilizar o relacionamento e a interação entre a organização e seus funcionários.

Gaudêncio Torquato (2010, p. 55) define como missão da comunicação interna em uma organização a contribuição para o desenvolvimento e manutenção de um clima positivo de modo a favorecer o alcance das metas, além de seu crescimento, e até mesmo expansão de suas atividades e linhas de produtos. Esse conceito é reforçado por Mauricio Tavares (2010, p.19), quando o autor afirma que “melhorar a comunicação interna e, conseqüentemente, gerar motivação nos funcionários de uma empresa torna-se essencial para o resultado final dos processos administrativos”.

Enquanto alguns autores consideram comunicação interna e endomarketing como sinônimos, entre eles Torquato (2010, p.55), outros

consideram coisas distintas. O criador do termo endomarketing é Saul F. beking. Ele o define como (1995, p.2 apud KUNCH 2003, p.154) “ações de marketing voltadas para o público interno da empresa, com o fim de promover entre seus funcionários e departamentos valores destinados a servir o cliente”.

Segundo Mauricio Tavares (2010, p. 18,19),

É praticamente impossível falar sobre comunicação interna sem falar em endomarketing. Os dois conceitos andam praticamente juntos, ‘unha e carne’. [...] A comunicação na verdade faz parte do endomarketing. Ou seja, a comunicação é uma ferramenta do endomarketing. [...] O que diferencia esta questão está na qualidade da comunicação. O fato de existir comunicação interna não significa que esta é eficiente e planejada. Ao passo que o endomarketing serve também para tornar isto possível.

Sabrina Pires (2009, p.4) explica que ao criar um programa de comunicação interna, uma organização tem como objetivo criar vínculo e manter bem informado seus funcionários, ao passo de que o endomarketing “visa proporcionar uma base motivacional para os colaboradores”. Porém ambas as iniciativas, segundo ela, “buscam a obtenção de lucros para a organização”.

Margarida Kunsch (2003, p.155) porém, faz um alerta:

O endomarketing limita-se a ver os funcionários como clientes internos. Enquanto isso, defendemos para o relacionamento com o público interno, uma política de relações públicas numa perspectiva muito mais ampla. É preciso considerar que, antes de um empregado, o individuo é ser humano e cidadão.

## 2.3 Comunicação mercadológica

Há uma compreensão geral de que a comunicação mercadológica fica a cargo do departamento de marketing. Kunsch (2003, p. 162) afirma que “é a área de marketing que deve estabelecer os parâmetros e fornecer os subsídios necessários para toda criação e organização da comunicação mercadológica”.

O conceito de comunicação de marketing apresentado por Mauricio Tavares (2010, p. 82) ajuda a entender o papel da comunicação mercadológica e consequentemente o fato desta estar diretamente a cargo da área de marketing:

Podemos entender como comunicação de marketing qualquer técnica de comunicação (propaganda, publicidade, promoção de vendas, merchandising, marketing direto, embalagem, etc.) que uma organização utiliza para divulgar seus produtos, serviços, marcas, etc. no mercado em que atua. Seus objetivos são mercadológicos. Dentre eles: posicionar de forma eficiente a organização, seus produtos e serviços na cabeça do consumidor; desenvolver conteúdos objetivos; integrar ações de comunicação, visando a melhores resultados; traçar objetivos mensuráveis,

através do planejamento; promover mudanças no comportamento do consumidor sobre hábitos e perfil de compra, etc.

Kunsch (2003), destaca que fica a cargo da comunicação mercadológica toda comunicação com foco na divulgação publicitária de produtos e serviços, compreendendo ferramentas como propaganda, promoção de vendas. Nesse mix de ferramentas podemos incluir ainda eventos, marketing direto e marketing de relacionamento. Ou seja: todas as ferramentas de marketing que tem como objetivo central a promoção da organização e de seus produtos de modo a despertar o desejo de consumo ou a credibilidade da marca.

No entanto deve-se atentar para sua diferença em relação à comunicação institucional, pois enquanto a mercadológica usa a propaganda para despertar o desejo, convencer da importância e qualidade do serviço ou produto, a institucional visa tornar público os princípios e valores organizacionais, como melhor explicado abaixo.

## **2.4 Comunicação institucional**

A comunicação institucional tem sua atuação focada no relacionamento com os públicos de interesse com o objetivo de construir e consolidar a imagem institucional. Tavares (2010, p. 119) afirma que o fato de estarmos na era da informação resulta na proximidade dos públicos de interesse à organização e seus processos administrativos gerando maior vulnerabilidade de imagem junto à opinião pública. Ainda segundo o autor, esse cenário é agravado pelo ávido interesse dos veículos de comunicação por “deslizes organizacionais para a geração de notícias”.

Segundo Kunsch (2003, p. 165), a comunicação institucional “ênfatisa os aspectos relacionados com a missão, a visão, os valores e a filosofia da organização e contribui para o desenvolvimento do subsistema institucional, compreendido pela junção desses atributos”. A autora explica ainda que

[...] fazer comunicação institucional implica conhecer a organização e compartilhar seus atributos [...] e não uma simples divulgação institucional e de marcas. Portanto, é algo complexo, e as organizações terão de se valer de estratégias e políticas bem definidas de comunicação, delineadas e planejadas estrategicamente pela área de relações públicas, numa perspectiva de comunicação integrada.



Para cumprir seu objetivo de conquistar a simpatia, credibilidade e confiança dos stakeholders, a comunicação institucional tem como instrumentos as relações públicas, propaganda institucional, jornalismo empresarial, a editoração multimídia, a identidade e imagem da organização e o marketing social, cultural e esportivo.

Para Kunsch (2003, p.167), “a comunicação institucional deve agregar valor ao negócio das organizações e contribuir para criar um diferencial no imaginário dos públicos”. Essa função é reforçada pela conjuntura atual, onde a sociedade tem um senso mais cidadão, participativo e crítico, valorizando a transparência, a ética, uma atuação socioambiental responsável.

Até aqui evidencia-se a importância em se trabalhar todo o mix de comunicação (administrativa, interna, mercadológica e institucional), ou seja, realizá-la de forma integrada, como meio de conquistar a adesão dos públicos em favor da organização, a consolidação de uma boa reputação da marca e a manutenção do negócio em perspectiva de crescimento.

Vale ressaltar que essa necessidade alcança não só instituições que tem seu foco em produtos e serviços, mas se expandindo também àquelas que buscam influência política-social em prol de uma causa, alcançando assim entidades do terceiro setor, que não diferente das outras categorias de atuação, se deparam com a mesma necessidade de consolidação de imagem e melhor relacionamento com stakeholders e sociedade como um todo. Organizações do primeiro e segundo setores, principalmente do segundo, tem se despertado para essa realidade. Porém devido ao crescimento e até consolidação como importante setor também, torna-se imprescindível entender como o terceiro setor vem percebendo e se adequando às necessidades comunicacionais impostas pelo cenário atual.

Entende-se que em um cenário onde imagem consolidada e relacionamentos bem articulados com os públicos de interesse são fatores de sobrevivência, a comunicação executada de forma eficiente, tendo todas as suas frentes atuantes e articuladas, não deve ser desconsiderada ou ignorada.

### 3 A ABRACE – ASSOCIAÇÃO BRASILEIRA DE ASSISTÊNCIA ÀS FAMÍLIAS DE CRIANÇAS PORTADORAS DE CÂNCER E HEMOPATIAS

Com o objetivo de verificar como o terceiro setor tem percebido e realizado a comunicação integrada, esta pesquisa traz o estudo de caso sobre a ONG Abrace, Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Crianças com Câncer e Hemopatias, por se tratar de uma instituição brasileira com mais de 27 anos de atuação e que possui uma estrutura organizacional bem definida e organizada.

Segundo informações disponíveis no site da instituição, a Abrace foi fundada em 1986 por pais de crianças que faziam tratamento contra leucemia no Hospital de Base do Distrito Federal tendo como missão *prestar assistência social a crianças e adolescentes com câncer e hemopatias, e suas famílias, visando a qualidade de vida e garantir o acesso à melhores condições de tratamento.*

Instituição filantrópica, declarada de utilidade pública, a Associação Brasileira de Assistência às Famílias de Crianças Portadoras de Câncer e Hemopatias - Abrace- atende atualmente cerca de 1500 crianças residentes no Distrito Federal e outros Estados.

Trata-se de uma instituição com atuação focada na assistência social às crianças em tratamento, e suas famílias, com a oferta de importantes benefícios, como: alimentação, medicamentos, transporte, assistência odontológica, palestras sobre a doença e hospedagem na Casa de Apoio para assistidos que não residem no DF. Sua atuação contribuiu para que o índice de cura do câncer infantojuvenil passasse de 50% para 70% e o abandono ao tratamento caísse de 28% para ZERO no Distrito Federal.

A organização desenvolve sua atuação com a realização de alguns programas:

- **Programa Acolhimento:** Após o diagnóstico, o paciente é atendido por uma equipe técnica da Abrace para identificação das necessidades psicossociais e informações sobre a doença;
- **Programa Encontro:** Reuniões mensais para orientações sobre o diagnóstico e prognóstico, com informações que proporcionam melhor qualidade de vida e desenvolvimento social;

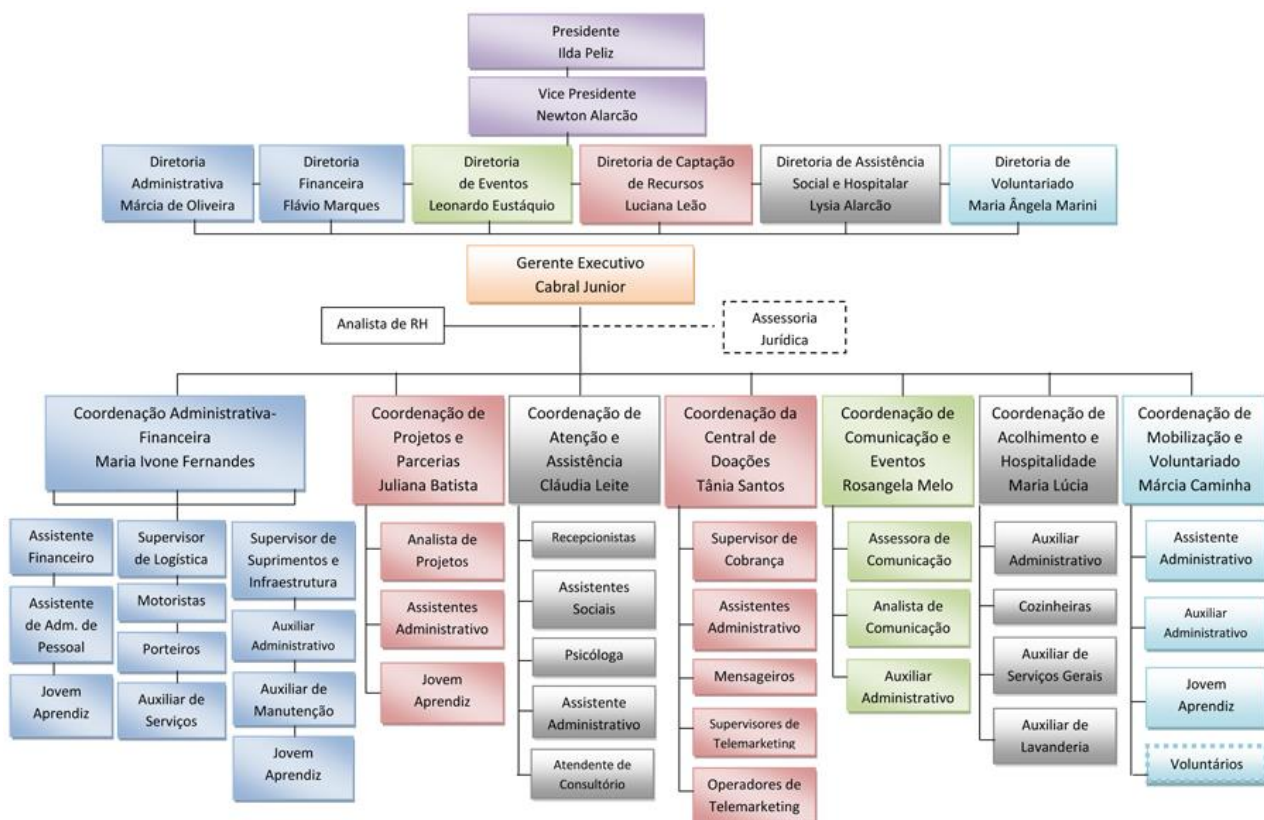
- **Programa Moradia:** Reformas nas residências que apresentam condições precárias de moradia, de saneamento básico e que apresentam riscos para a saúde das crianças assistidas. O Programa tem por objetivo contribuir para qualidade de vida e saúde do assistido oferecendo um ambiente saudável que colabore positivamente no processo de tratamento e expectativa de vida;
- **Programa Willian:** Acompanhamento intensivo do paciente fora de possibilidade de cura terapêutica e apoio à sua família, oferecendo recursos para proporcionar qualidade de vida e preparação para enfrentamento do processo de morte. O projeto ainda realiza sonhos dos pacientes.

O maior e mais ousado projeto da instituição foi a construção do Hospital da Criança de Brasília José Alencar - HCB, erguido com doações da comunidade e recursos provenientes de eventos e campanhas como o McDia Feliz. Trata-se de um hospital de atendimento gratuito, pelo SUS, que integra a rede de saúde do DF, inaugurado em 2011. O HCB é administrado pelo Instituto do Câncer Infantil e Pediatria Especializada (ICIPE), organização social criada pela Abrace para gerir o hospital.

A Abrace tem como visão ser referência na assistência social a crianças e adolescentes até 2016. Seus valores são: ética, solidariedade: transparência, respeito às diferenças e voluntariado. A organização sobrevive de doações da comunidade, tanto de recursos financeiros como de trabalho voluntário, que representa uma força importante dentro da instituição, estando presente na gestão, com uma diretoria composta de voluntários, e ainda na Casa de Apoio, no Hospital da Criança de Brasília José Alencar, em eventos, passeios com as crianças, atendimento odontológico, organização de depósitos e materiais, e em outras atividades.

A Abrace conta com a seguinte estrutura organizacional:

Figura 2 – Estrutura organizacional da Abrace



\*Fonte: Abrace (2013)

### 3.1 Estrutura de comunicação da Abrace

Como pode ser verificado no organograma apresentado, a Abrace conta com uma estrutura de comunicação, que inclui ainda a organização de eventos, sendo composta por uma coordenação, um assessor de comunicação, uma analista de comunicação e um assistente administrativo. A direção da área fica a cargo da própria presidência e ainda da diretoria de eventos, com supervisão direta da gerência executiva.

Cabe ao Núcleo de Comunicação e eventos – NCE- funções como assessoria de imprensa, gerenciamento do site e das mídias sociais, produção de

informativos eletrônicos e impressos, produção de material institucional e de divulgação, desenvolvimento de produtos de comunicação interna em suporte ao RH, informativos para público assistido, atendimento a alunos, suporte no desenvolvimento de estratégias juntos aos outros núcleos para o relacionamento com públicos de interesse, parceiros, etc.

Após levantamento informal, realizado por esta pesquisadora, sem aplicação de método científico, pode-se constatar a inexistência de um planejamento de comunicação e principalmente de um planejamento estratégico institucional no qual o NCE pudesse se basear para planejar sua atuação. Além disso, o departamento não tem verba para destinar às suas ações, limitando ainda mais sua atuação e a falta de um profissional de marketing deixa uma lacuna na comunicação mercadológica e até mesmo a interna uma vez que inviabiliza o endomarketing.

Quanto à comunicação institucional, tudo o que concerne à assessoria de imprensa, jornalismo empresarial, incluindo site e mídias sociais, é trabalhado de maneira satisfatória, ficando a cargo de dois jornalistas contratados que acumulam outras funções como a editoração multimídia, sanando as emergências institucionais, porém sem a plena capacitação estratégica de um profissional da área em questão. No que concerne à imagem e identidade institucional, todo produto de comunicação produzido pauta-se na consolidação da identidade de forma a contribuir para a construção e consolidação de uma imagem forte e idônea junto à sociedade.

A comunicação administrativa é normatizada pela gestão da instituição contando com o apoio do núcleo de comunicação quanto à padronização, formatação de documentos, incluindo adequação de linguagem, e ainda veiculação interna.

A Abrace conta com voluntários ocasionais na área de comunicação, como agências de publicidade no sentido de produzir peças de divulgação, diagramar informativos. Sempre no sentido de atender a demanda criada e não de planejar essa atuação comunicativa mercadológica.

### **3.2 A presidência da instituição**

Com o objetivo de verificar como o responsável pela gestão da instituição- que no caso da abraçe também responde pela comunicação, percebe a comunicação integrada e sua aplicação-, foi realizada uma entrevista (Apêndice A) com Ilda Ribeiro Peliz, que preside a Abraçe desde 1997. Conforme histórico da instituição fez-se uso pela primeira vez da comunicação, como estratégia de divulgação e mobilização social, a partir de sua gestão, que também é responsável pela criação do Núcleo de Comunicação e Eventos da organização.

Em seu depoimento, a presidente declara a preocupação em alcançar os públicos de interesse e o esforço para se trabalhar todas as frentes de comunicação para isso, porém afirma que não existe um planejamento de comunicação formalizado para isso e que a realização da comunicação integrada não ocorre por inviabilidade financeira. Ainda sim, a dirigente reconhece o diferencial que a realização da mesma traria na obtenção de resultados.

Outra importante característica percebida com a entrevista é o fato de que a mensuração dos resultados em comunicação se baseia no cumprimento de prazos e cronogramas de publicação dos produtos como jornal e boletim e ainda em percepções subjetivas sem critérios exatos para valoração. Além disso, a avaliação de desempenho funcional também é usada como parâmetro.

#### **4 COMUNICAÇÃO INTEGRADA NAS INSTITUIÇÕES DE MESMO SEGMENTO DE ATUAÇÃO**

Com o objetivo de ampliar a verificação de como o terceiro setor compreende e faz uso da comunicação integrada, aplicou-se o questionário a outras instituições que possuem o mesmo segmento de atuação que a abrace: combate ao câncer infantojuvenil.

Entre as 15 instituições que foram convidadas a participar da pesquisa respondendo o questionário proposto também a Abrace, apenas seis o fizeram. Foram elas: Casa Ronald - RJ; GRAACC -Grupo de Apoio ao Adolescente e à Criança com Câncer- SP; GACC - Grupo de Apoio à Criança com Câncer- (BA); AVOS- Associação de Voluntários de Saúde do Hospital Infantil Joana de Gusmão- (SC); Casa Durval Paiva (CE) e AACC – Associação dos Amigos das Crianças com Câncer- (MT), sendo que, esta ultima, respondeu que como não contam com a realização de um planejamento de comunicação, as respostas as demais perguntas ficavam inviáveis. Com base nas respostas obtidas, nota-se que a importância da comunicação integrada é reconhecida por todas, mesmo naquelas que não contam com um departamento responsável e profissionalizado em comunicação e marketing.

Das entrevistas, apenas quatro delas atuam com um departamento de comunicação estruturado, mas isso não significou totalidade na existência de um planejamento formal de atuação. Somente uma relatou existir um planejamento estratégico da instituição, o qual inclui objetivos definidos a serem alcançados pela área de comunicação, fundamentando assim o planejamento e atuação do departamento responsável.

Outro ponto importante é a mensuração de resultados. Destaca-se que esta se resume a constatações e critérios subjetivos, não havendo adoção de parâmetros exatos para tal valoração. Vale-se pouco de números e estatísticas e mais de sentimentos, intuição e percepção dos responsáveis, mas nada medido de forma efetiva.

Verifica-se ainda que a atuação voluntária ocorre de forma significativa nessas instituições também na área de comunicação, tanto no que tange a produção quanto a veiculação/ divulgação institucional. Outra constatação refere-se, a pouca ou inexistente destinação de verba para se investir em comunicação, O que

sinaliza para o fato de que a mesma ainda não é vista como prioridade ou estratégica para o alcance de resultados por partes dos gestores. Essa afirmação é reforçada em depoimento obtido mediante entrevista aplicada ao consultor de comunicação para o terceiro setor, Marcio zeppelini, realizada em 21 de setembro, ao ser questionado quanto ao que falta ou inviabiliza a realização da comunicação integrada nessas instituições: “A primeira coisa é uma conscientização dos gestores da importância da comunicação [...] É os gestores saberem que a comunicação é uma importante peça da engrenagem da gestão e não apenas um acessório”.

De acordo com as respostas obtidas na entrevista aplicada, as áreas de comunicação das instituições são unânimes em reconhecer o diferencial a ser gerado pela prática da comunicação integrada, mesmo nos casos onde essa estrutura é inexistente, apontando como principais vantagens a unidade de comunicação, a possibilidade de potencialização de resultados mediante a escassez de recursos, maior controle das informações e ainda a viabilização da comunicação interna como forma de integração e ainda otimização de processos. No entanto, segundo Zeppelini, as vantagens vão muito além do que simplesmente pode ser percebido dentro processos comunicativos em si, estendendo-se para a organização como um todo, influenciando nos resultados, na captação de recursos, na formação de parcerias, etc. “Uma comunicação bem feita é o que vai gerar a expectativa do público externo”, acrescenta o consultor. (entrevista na íntegra - Apêndice C)

O cenário construído, a partir das respostas obtidas, vislumbra uma situação alarmante que ainda impregna o terceiro setor: uma atuação sem planejamento, sem projeções futuras. Essa pode ser o principal fator dificultante para implementação de um quadro comunicativo cada vez mais profissional e completo, com a finalidade de mais transparência, fortalecimento de imagem e conquista de público.



## **5 SUGESTÃO DE PLANEJAMENTO ESTRATÉGICO DE COMUNICAÇÃO INTEGRADA PARA ABRACE**

Planejar tem sido a palavra de ordem para sobrevivência institucional. Segundo Kunsch (2003, p. 216),

O planejamento é importante para as organizações porque permite um redimensionamento contínuo de suas ações presentes e futuras. Possibilita conduzir esforços para objetivos pré-estabelecidos, por meio de uma estratégia adequada e uma aplicação racional dos recursos disponíveis. Sem planejamento, as decisões organizacionais ficariam à mercê do acaso, com soluções aleatórias de ultima hora. Por tanto, o planejamento evita improvisação.

Essa necessidade se ampliou de tal forma que atualmente sai do contexto administrativo para as demais áreas que completam a engrenagem de uma organização, com as devidas adaptações para a realidade de cada mecanismo. No caso da comunicação, somente ela pensada estrategicamente e fundamentada em uma atuação planejada possibilita de fato que as organizações se posicionem perante a sociedade e consigam lidar com os desafios propostos pela contemporaneidade. Meneguetti (2003, p.94) afirma que no que concerne às organizações da sociedade civil, a explicação para a necessidade de planejamento em comunicação é óbvia: “trata-se de uma forma de garantir a sobrevivência e a sustentabilidade institucional. Nesse contexto, fazer planejamento de marketing e comunicação tornou-se indispensável para assegurar a confiança e a adesão de possíveis parceiros e apoiadores institucionais”.

O primeiro e fundamental passo para que instituições, assim como a Abrace, tenham um plano de comunicação integrada eficiente, é que a organização passe a atuar fundamentada em um planejamento institucional anual, que estabeleça metas, visão, objetivos, etc, de modo que a comunicação possa articular seu plano a fim de contribuir para os anseios e caminho proposto pelo planejamento estratégico organizacional. Kunsch (2003, p.245) diz que para viabilizar um planejamento estratégico de comunicação organizacional,

primeiro a organização deve ter consciência da importância de fazer o planejamento estratégico como uma metodologia gerencial ou técnica administrativa capaz de direcionar suas atividades com vistas em resultados eficazes que correspondem às demandas e às necessidades do ambiente. [...] Se não existir uma cultura de valorização do planejamento estratégico, para provocar mudanças e vontade política no sentido de redefinir a organização no seu conjunto, não adianta querer fazer um plano estratégico de comunicação isoladamente.

A autora destaca ainda outras necessidades como a área de comunicação/relações públicas ocupar um espaço estratégico na organização; ter um profissional capacitado como executivo responsável pela comunicação e uma equipe devidamente preparada e ainda uma cultura corporativa onde a participação efetiva das pessoas seja valorizada de modo a envolvê-las efetivamente no processo de desenvolvimento do planejamento.

O planejamento de comunicação integrada deve partir do diagnóstico estratégico da organização (contido no planejamento organizacional), o qual o comunicador deve ter acesso para, a partir das informações sobre a imagem da instituição junto aos seus públicos, incluindo ainda análise de ambiente interno e externo, definir objetivos, propor ações, estabelecer metas e orçamento e programar as iniciativas. Segundo Kunsch, (2003, p. 272), é nesta etapa que ocorre:

- Definição da missão, da visão e dos valores de comunicação;
- Estabelecimento de filosofias e políticas;
- Determinação de objetivos e metas;
- Esboço das estratégias gerais;
- Relacionamento dos projetos e programas específicos;
- Montagem do orçamento geral.

A próxima etapa trata da implementação do Plano de comunicação, quando é imprescindível o envolvimento das pessoas, o que torna a comunicação indispensável. As fases fundamentais dessa etapa, segundo Kunsch, (2003, p. 274) são:

- Divulgação do plano para o público interno promovendo o envolvimento do mesmo;
- Implementação- convertendo o plano global de comunicação em realidade;
- Controle das ações – que deve ser contínuo e com parâmetros e instrumentos devidamente estabelecidos para sua aplicação;
- Avaliação dos resultados – a definição dos parâmetros de avaliação e mensuração de resultados permite uma visão crítica do que foi planejado auxiliando em possíveis adequações.

No caso da instituição Abrace, adotar o planejamento para conduzir sua atuação trata-se de viabilização de crescimento, fortalecimento de sua imagem e consolidação de sua identidade, após um longo período onde todos os seus esforços de relacionamento com seus *stakeholders* focava-se na construção do

Hospital da Criança de Brasília José Alencar de forma que o projeto tornou-se maior que a organização, incluindo seu destaque, seus méritos e reconhecimento. Com isso, o objetivo deste capítulo é sugerir um planejamento de comunicação integrada a Abrace, fundamentado em ações, para contribuir para um reposicionamento diante à sociedade, resultando em crescimento de sua atuação, devido ao aumento de apoio recebido, fortalecimento de seus relacionamentos com contribuintes, parceiros, voluntários e funcionários, tendo como meta fortalecimento de sua imagem e consolidação de sua identidade.

## **5.1 Plano de ações de comunicação para a Abrace**

O trabalho por uma identidade consolidada e pela construção da imagem institucional deve estar devidamente alinhado, pois influencia diretamente no fortalecimento dos relacionamentos de interesse e consolidação de parcerias. Fatores estes, que determinam diretamente a sobrevivência de uma instituição de terceiro setor, como a Abrace. Com isso, uma análise dos pontos fortes e fracos da instituição, das ameaças e oportunidades fundamenta as ações de comunicação a serem propostas.

### **5.1.1 Vantagens da instituição:**

- Credibilidade: 27 de atuação sem nenhuma intercorrência de crise de imagem;
- Causa de fácil simpatia e mobilização pública: apoio a crianças com câncer e suas famílias;
- Conclusão com sucesso do grande projeto de construção do Hospital da Criança de Brasília José Alencar;
- Atuação sem fins lucrativos com foco social;
- Comprometimento da equipe e da diretoria com a causa;
- Amplitude da assistência oferecida
- Crescente fidelização de doadores via Central de Doações
- Estrutura física bem organizada;
- Reconhecimento por parte da diretoria da importância de se comunicar de forma eficiente com a sociedade;
- Grande interesse por parte das empresas para firmar parcerias;

- Crescente número de pessoas com interesse em atuar voluntariamente.
- Assessoria de Comunicação interna, composta por 2 jornalistas;

#### 5.1.2 Principais dificuldades:

- Falta de um planejamento estratégico organizacional;
- Falta de formalização de processos;
- Equipes reduzidas;
- Não desenvolve projetos ou novas iniciativas e parcerias para cumprimento de sua missão;
- Inexistência de previsão orçamentária;
- Inexistência de um processo estruturado de prestação de contas para a sociedade;
- Ausência de estrutura para realizar comunicação integrada
- Resistência por parte da gestão para investimentos e ampliação de ações de endomarketing;
- Deficiência no fluxo de informações (relatórios gerenciais, acompanhamento, sistemas de informação, banco de dados);
- Comunicação não ocupa posição estratégica na tomada de decisões da instituição.

#### 5.1.3 Oportunidades:

- Público sensível a apoiar causas sérias e atuações idôneas;
- Ávido interesse de empresas em desenvolver ações de responsabilidade social;
- Simpatia por parte da imprensa;
- Referência para imprensa e comunidade acadêmica sobre a causa e ainda sobre ONGs no DF;
- Possibilidade de parcerias com empresas de comunicação;

#### 5.1.4 Ameaças:

- Enfraquecimento da imagem/identidade devido a ênfase dada ao Hospital;
- Aumento de opções de instituições e causas sociais a serem apoiadas;
- Crescente clima de desconfiança por parte da sociedade devido a escândalos envolvendo organizações sociais;
- Possui como uma única fonte de arrecadação sua central de doações;

- Grandes empresas que criam seus próprios institutos para realização de ações sociais.

A partir das informações levantadas, para dar andamento ao planejamento de comunicação integrada, parte-se para a próxima etapa: definir missão, valores, visão, objetivos e metas da comunicação.

## **5.2 Missão, visão e valores da comunicação**

A missão, visão e valores de comunicação vão direcionar as ações desenvolvidas e realizadas pelo núcleo/departamento responsável tendo em vista potencializar, aperfeiçoar o relacionamento entre a instituição e seus públicos. Por isso sugere-se cada um desses itens.

### **- Missão**

Fortalecer a imagem da instituição, alinhando-a identidade da mesma, junto à sociedade, tornando-a um referencial de organização não governamental; Contribuir para o desenvolvimento da competência comunicativa dos demais núcleos e contribuir para as ações desenvolvidas por eles.

### **- Visão**

Ampliar seus canais de relacionamento com seus públicos de interesse, estreitando laços e fortalecendo a mobilização e compromisso deles com a causa.

### **- Valores**

- Ética
- Excelência
- Proatividade
- Inovação
- Respeito
- Clareza
- Solidariedade

### 5.2.1 Políticas de comunicação:

A ausência de um planejamento estratégico para nortear a comunicação, resultou em uma atuação sem diretrizes estabelecidas. Com isso, a atuação do Núcleo de Comunicação e Eventos – NCE- baseia-se principalmente no desenvolvimento de seus ‘produtos’ como jornal, boletim, alimentação do site e mídias sociais, contatos com a imprensa pontualmente em ações do calendário anual da instituição e responder as demandas que chegam e até ela. Sejam internas ou externas.

No intuito de fomentar uma atuação focada sobretudo nos objetivos da própria organização, com dinamismo e contribuição para uma mudança da cultura atual para uma que tenha o planejamento como base, sugere-se as seguintes políticas:

- Priorizar a comunicação com o público interno quanto às ações e iniciativas para gerar unidade de discurso e melhor articulação para realização das mesmas;
- Unidade entre as informações transmitidas para os públicos da instituição;
- Motivação primeira das ações desenvolvidas deve ser sempre o apoio às crianças em tratamento;
- Disseminar e fortalecer a missão institucional, seus valores e todos os objetivos e ações definidos no planejamento anual da organização;
- Estar sempre aberto às contribuições e sugestões de funcionários de outras áreas;
- Estar sempre pronto a auxiliar, contribuir para o desenvolvimento do trabalho dos outros núcleos.

### 5.3 Objetivos e estratégias de comunicação para a Abrace

Até aqui se delineou as condições e parâmetros que viabilizem o desenvolvimento, a realização da comunicação de forma planejada e integrada, trabalhando todas as frentes comunicativas para assim, cumprir a missão primeira da comunicação na Abrace: *fortalecer a imagem da instituição, alinhando-a identidade da mesma, junto à sociedade, tornando-a um referencial de organização não governamental.*

É nesse sentido e com essa finalidade que as estratégias e ações de comunicação sugeridas foram articuladas.

#### 5.3.1 Objetivos do plano de comunicação integrada Abrace:

O plano de comunicação integrada para a organização tem como objetivos:

- Fomentar o comprometimento do público interno para com a causa e atuação institucional em prol dos assistidos;
- Fidelizar e aumentar o número de doadores fidelizados por meio de uma imagem solidificada e de uma estrutura de relacionamento bem articulada;
- Fortalecer a imagem institucional como referencial e fonte de credibilidade junto à imprensa e comunidade acadêmica no que concerne à causa apoiada e à organização não governamental;
- Gerar credibilidade, simpatia e mobilização junto a comunidade e empresas de modo a gerar aumento de parcerias e apoio e consequentemente maior arrecadação.

#### 5.3.2 Públicos-alvo (*stakeholders*):

- Funcionários
- Assistidos
- Contribuintes (doadores) da Central de Doações
- Empresas – potenciais parceiras
- Imprensa
- Voluntários
- Sociedade local

### 5.4 Ações de comunicação

#### 5.4.1 Ações de comunicação para os funcionários:

- Readequação da intranet (Comunidade Abrace) de forma a atender a demanda comunicativa junto a este público, promover interação e viabilizar informações que contribuam para o crescimento profissional e também de caráter motivador;

- Treinar o responsável de RH no sentido de desenvolver sua competência comunicativa de forma que ele tenha a habilidade para alimentar e administrar a intranet (Comunidade Abrace) com independência, tendo o Núcleo de Comunicação e Eventos como suporte;
- Criação de um programa de desenvolvimento interno que envolva palestras sobre saúde, alimentação e cuidados com o meio ambiente (consciência ambiental); ginástica laboral; e promoção de acompanhamento psicológico mensal;
- Reestruturação e realocação do mural de informações, devendo o mesmo ter dois locais: próximo ao relógio de ponto e no refeitório. As sugestões de informações a serem veiculadas são: agenda de eventos e ações que a instituição realiza ou esteja envolvida; aniversariantes; dicas de saúde; tabela de atendimentos e benefícios oferecidos aos assistidos no mês vigente; Dicas de Português;
- Autorização para que os funcionários comprem no Brechó da Abrace;
- Reunião geral no início do ano para apresentação do planejamento estratégico, abordando desafios, metas, necessidades e o que a instituição espera de seu quadro de funcionários;
- Fixação da missão e valores da instituição por toda sua estrutura física;
- Convênio com faculdades e universidades no sentido de viabilizar descontos para funcionários que ingressem no ensino superior nessas instituições.

#### 5.4.2 Ações de comunicação para os assistidos:

- Criação de folder explicativo para ser distribuído às famílias explicando o papel da Abrace, como funciona o atendimento e suporte oferecido, dicas sobre o tratamento (locais, forma de marcação) e saúde para o paciente e seus direitos como passe livre, etc.
- Criação de um mural informativo na recepção do social e sala da Casa de apoio com dicas de saúde e higiene, agenda com os eventos mensais;
- Alocar urna de sugestões, sendo uma na Casa de Apoio e outra na recepção do Núcleo de Atenção e Assistência;

#### 5.4.3 Ações de comunicação para os contribuintes da Central de Doações:

- Implementação de um programa de marketing de relacionamento com esse público que contempla uma política de recompensa (clubes de descontos) e fomenta a adesão da fidelização à doação mensal durante todo o ano por meio do débito em



conta e cheques pré-datados, viabilizando uma previsão orçamentária para a instituição e ainda diminuindo custos de recolhimento dessas doações; ( Anexo A)

- Envio de cartão de aniversário para estes contribuintes;
- Jornal trimestral focado nas ações em benefício dos assistidos como ferramenta de prestação de contas e informações relacionadas à causa
- Boletim eletrônico seguindo mesma linha que o jornal, porém com veiculação mensal;
- Café da manhã mensal para novos doadores para que eles conheçam à instituição.

#### 5.4.4 Ações de comunicação para empresas:

- Criação de um programa de relacionamento com empresas que prevejam cotas de apoio e retorno de divulgação da marca do parceiro no site, mídias sociais da Abrace, eventos, estrutura física e ainda viabilize um certificado e um selo solidário que ele possa usar em sua organização e produtos que o identifique como empresa parceira;
- Realização de um prêmio anual (em parcerias com outras instituições não governamentais) que premiem as empresas mais solidárias do ano no DF;
- Envio de um kit de souvenir Abrace anualmente, no Natal, para a empresa parceira sortear entre seus funcionários ou clientes.

#### 5.4.5 Ações de comunicação para imprensa:

- Criação de um espaço para imprensa, acessado mediante cadastro, no site da instituição com matérias, releases, galeria de fotos, vídeos e áudios de entrevistas sobre assuntos relacionados à instituição e causa;
- Elaboração de um Press Kit brinde para editores chefes dos principais veículos da cidade contendo bloco de anotações, caneta, relação de instituições locais de apoio a pacientes com câncer e seus contatos como possíveis fontes sobre o assunto, relação de leis que regulamentam tratamento e direito dos pacientes, folder com fotos e textos sobre a Abrace e folheto explicativo sobre diagnóstico precoce e prevenção da doença;
- Mídia training com dirigentes e profissionais de frente (coordenações).

#### 5.4.6 Ações de comunicação para voluntários:

- Criação do boletim virtual do voluntariado com a agenda da instituição e atividades que demandarão voluntários para que os mesmos possam se disponibilizar; coluna a estrela do mês- com o perfil de um voluntario sorteado para tal; registro da atuação voluntária naquele período da instituição e prestação de contas de tudo que foi realizado com o apoio deles;
- Implementação do botton de voluntário e estrela de presente para os que atuaram no ano vigente com assiduidade;
- Implementação da Caixa de Sugestões e reclamações, para que eles depositem seus comentários, instalada no núcleo de voluntariado.

#### 5.4.7 Ações de comunicação para sociedade:

- Aba de prestação de contas no site com linguagem simples e atualização devida;
- Captação de mídia espontânea para divulgar ações e seus resultados;
- Programa de visitas à instituição aberta ao público mediante agendamento e divulgação nas mídias sociais e sites da instituição;
- publicação de matérias e vídeos no site, youtube e mídias sociais sobre a instituição e assuntos relacionados à causa;
- Campanha institucional nos veículos de massa sobre a Abrace e sua atuação;
- Campanha promocional na mídia convocando a comunidade a ajudar;

Para viabilizar todas as ações de relacionamento e consequente fortalecimento de imagem junto aos públicos de interesse, o Núcleo de Comunicação da Abrace precisa contar com as ferramentas e frentes de comunicação necessárias para tal. Uma vez que a mesma conta apenas com dois jornalistas, é necessário que a organização consiga mesmo que em modo de parceria, contar com uma agência de publicidade, de marketing e ainda com o apoio de um profissional de relações públicas não só para viabilizar a execução, mas para juntos planejarem, definirem a estratégia de implementação das ações e ainda as condições e melhor forma de realizar as mesmas.







As ações voltadas para a sociedade tem o cronograma a seguir como sugestão para execução das mesmas:

<b>Ações</b>	<b>Jan</b>	<b>Fev</b>	<b>Mar</b>	<b>Abr</b>	<b>Mai</b>	<b>Jun</b>	<b>Jul</b>	<b>Ago</b>	<b>Set</b>	<b>Out</b>	<b>Nov</b>	<b>Dez</b>
<b>Atualização Aba prestação de contas site</b>												
<b>Captação mídia espontânea</b>												
<b>Programa de visitas</b>												
<b>Vídeos e matérias no site</b>												
<b>Criação campanha institucional</b>												
<b>Veiculação camp. Inst.</b>												
<b>Criação campanha promocional de mobilização</b>												
<b>Veiculação campanha promocional de mobilização</b>												

## 5.6 Avaliação e mensuração de resultados

Planejamento de comunicação sem mensuração de resultados impossibilita a verificação do êxito e de possíveis ajustes a serem realizados nas ações sugeridas. Galerani (2005, p. 158) afirma que os principais resultados pretendidos com a comunicação organizacional “situam-se em mudanças de comportamento e em melhorias na qualidade dos relacionamentos entre a empresa e seus públicos estratégicos”, o que na lógica comercial/mercadológica são fatores imprescindíveis na construção de um cenário favorável para o lucro. Por isso, ter parâmetros que permitam avaliar a assertividade das ações de relacionamento com esses públicos assegura uma contribuição eficiente da comunicação para o alcance do principal objetivo de uma organização que é o ganho financeiro. Yanaze e Crepaldi (2005,

p.143) defendem que “é lícito esperar que toda comunicação reflita positiva ou negativamente, direta ou indiretamente, no resultado econômico e na evolução patrimonial da organização”.

Os conceitos apresentados reforçam a importância da mensuração de resultados, justificando a realização da mesma no que concerne às ações de relacionamento sugeridas para os principais *stakeholders* da Abrace. Os critérios apresentados para tal baseiam-se no modelo Yardstick, ou régua da efetividade, criado por Walter Lindemann, definido como “uma régua, com um conjunto de diretrizes ou padrões que o profissional pode seguir se quiser medir a efetividade em comunicação” (Lindemann, 1993 p.7 apud GALERANI, 2005, p. 158). O modelo consiste em três níveis de avaliação, básico, intermediário e avançado, sendo que, no caso das ações propostas para a Abrace, os critérios de avaliação se enquadram níveis básico e intermediário, avaliando assim a quantidade, qualidade e ainda compreensão e retenção da comunicação pelos públicos de interesse.

A opção por esses níveis da régua deve-se aos fatos de que o plano de comunicação sugerido representa um projeto pioneiro na instituição que tem como objetivos comprovar a viabilidade da comunicação integrada para uma instituição do terceiro setor e também como uma ferramenta para contribuir com o encorajamento, capacitação e reestruturação da Abrace na forma de desenvolver sua comunicação e seus relacionamentos como estratégia de crescimento, fortalecimento de imagem e consolidação de sua identidade.

Os critérios recomendados para mensuração de resultados das ações voltadas para os funcionários são:

<b>Ações</b>	<b>Crítérios de Avaliação</b>
<b>Readequação da intranet (Comunidade Abrace)</b>	Números de acesso; crescimento de contribuições e interações.
<b>Treinamento responsável RH</b>	Quantidade de solicitações ao NCE
<b>Implementação do programa de desenvolvimento interno</b>	Quantidade de palestras e de presentes nas mesmas através de lista de frequência; quantidade de aulas de ginástica laboral e presença; incidência de atestados médicos; economia de luz, papel, etc.
<b>Reestruturação e realocação do mural</b>	Unidade de discurso; e ocorrências ocasionadas por desconhecimento de funcionários quanto às ações e programação da organização.
<b>Autorização para compra no brechó da instituição</b>	Quantidade de compras por parte dos funcionários;

<b>Fixação missão e valores</b>	Crescimento na avaliação de desempenho baseado em atuação focada na causa
<b>Convênio com faculdades e universidades</b>	Numero de matriculas feitas
<b>* Para todos os critérios caberá ainda serem avaliados por pesquisa de satisfação aplicada ao público interno</b>	

As ações voltadas para os assistidos têm como critérios de avaliação as sugestões indicadas no quadro abaixo:

<b>Ações</b>	<b>Crerios de Avaliaçã</b>
<b>Criação e distribuição folder explicativo</b>	Quantidade de folders entregues; quantidade de ocorrências causadas por desinformações quanto aos procedimentos e assistência oferecida e problemas referentes à realização do tratamento.
<b>Criação do mural</b>	Quantidade de incidências decorrente de desinformação sobre agenda da instituição e avisos divulgados.
<b>Urna de sugestões e reclamações</b>	Quantidade de sugestões e reclamações recebidas

A tabela seguinte traz as sugestões para avaliação das ações voltadas para os contribuintes da Central de Doações:

<b>Ações</b>	<b>Crerios de Avaliaçã</b>
<b>Programa de marketing de relacionamento</b>	Quantidade e proporção de crescimento das adesões; cartões distribuídos; aumento de arrecadação; relatório de uso dos cartões; aumento de parceiros envolvidos.
<b>Envio de cartões de aniversários</b>	Quantidade de enviados e de retorno sobre os mesmos;
<b>Jornal trimestral</b>	Quantidade de publicação; criticas e sugestões recebidas; Quantidade de envios; relatório ferramenta e-mail marketing de recebidos, descartados e solicitações para descadastro.
<b>Boletim virtual</b>	Crescimento de mailing para envio; criticas e sugestões recebida.
<b>Café da manhã para novos doadores</b>	Quantidade de presentes e fidelização das doações



Quanto às ações de comunicação para as empresas, os critérios para avaliação sugeridos, são:

<b>Ações</b>	<b>Críticos de Avaliação</b>
<b>Programa de relacionamento e parceria</b>	Quantidade de parcerias firmadas; porcentagem de crescimento de empresas interessadas; Quantidade de empresas que renovam a parceria.
<b>Premio anual</b>	Quantidade de empresas participantes e de pessoas presentes; clipping do evento.
<b>Envio do Kit Souvenir</b>	Quantidade de enviados; retorno recebido; solicitações de novos kits.

Os parâmetros de avaliação sugeridos para as ações de comunicação junto à imprensa são:

<b>Ações</b>	<b>Críticos de Avaliação</b>
<b>Sala de imprensa virtual</b>	Quantidade de acessos; cadastros para usar conteúdo; clipping
<b>Distribuição press kit brinde</b>	Quantidade distribuída; facilidade de acesso a esses profissionais; matérias decorrentes dos assuntos tratados no material enviado.
<b>Media training</b>	Quantidade de participantes; avaliação de desempenho.

Para as ações voltadas para os voluntários da Abrace, ao quadro abaixo apresenta como sugestão os critérios relacionados.

<b>Ações</b>	<b>Críticos de Avaliação</b>
<b>Boletim virtual para voluntários</b>	Quantidade de envios; relatório ferramenta e-mail marketing de recebidos, descartados e solicitações para descadastro.
<b>Botton e estrela</b>	Quantidade de bottons e estrela entregues; críticas e sugestões recebidas sobre.
<b>Caixa de sugestões</b>	Quantidade de sugestões recebidas

Quanto à sociedade, a efetividade das ações propostas seria mensurada com os critérios abaixo propostos:

<b>Ações</b>	<b>Críticos de Avaliação</b>
<b>Aba prestação de contas site</b>	Quantidade de acessos
<b>Captação de mídia espontânea</b>	Clipping; retorno de apoio e contatos recebidos consequência da exposição; quantidade de atendimento a percepções equivocadas; quantidade de críticas recebidas via central de doações, site, mídias sociais e telefone.
<b>Programa de visitas</b>	Quantidade e porcentagem de aumento das visitas recebidas; aumento de doações.
<b>Publicações institucionais no site, youtube e mídias sociais</b>	Quantidade de acessos, compartilhamentos e comentários.
<b>Campanha institucional</b>	Aumento de doações, contatos e visitas da comunidade; quantidade de equívocos dos contatos recebidos sobre atuação institucional.
<b>Campanha promocional de mobilização</b>	Aumento de doações e solicitações para voluntariado.

A partir da aplicação da mensuração de resultados nas ações de comunicação, mais do que inserir a cultura dessa prática na instituição, viabiliza-se não só uma avaliação real de resultados, mas principalmente um planejamento e até mesmo o aperfeiçoamento das ações de forma mais eficiente, corrigindo erros e otimizando prazos. Além disso, torna-se visível o diferencial que a comunicação agrega ao trabalho da instituição, evidenciando-a como ferramenta estratégica na atuação institucional.

## CONCLUSÃO

O contexto criado pelo atual perfil de consumidores e dinâmicas de mercado tem apontado o planejamento estratégico como ferramenta de sobrevivência para as organizações, cada vez mais exigidas no relacionamento com seus *stakeholders* e com a sociedade de forma geral. Como consequência, uma gestão profissional e mensurável em seus resultados torna-se uma questão não só de sobrevivência, mas também de viabilidade de crescimento. E essa realidade, que já toma forma de exigência, já chegou ao terceiro setor. Este por sua vez não pode ignorar uma atuação respaldada no planejamento e continuar a seguir na dependência apenas da solidariedade e sentimentalismo social, sem priorizar a conquista e mobilização dos públicos envolvidos.

E este cenário é o que torna a comunicação organizacional um instrumento de absoluta importância no alcance dos objetivos prioritários de uma ONG e porque não em sua manutenção e expansão. Pereira et al. (2009, p.295) afirmam que nesta nova realidade, caracterizada pelas novas tecnologias de informação e comunicação, são justamente os fatores comunicacionais e culturais que apresentam-se como fundamentais para agregar valor às organizações.

No entanto, por mais que essas organizações não governamentais tenham iniciado seu despertar para o uso da comunicação, ainda o fazem de forma tímida e inconsciente do que isso representa e ainda do que de fato buscam, esperam ou podem esperar desta poderosa ferramenta de relacionamento e mobilização. Poucas percebem a comunicação segundo a definição, já citada na pesquisa, de Duarte e Monteiro (2009, p.334) que definem a comunicação como “energia que circula nos sistemas e a argamassa que dá consistência à identidade organizacional”.

Porém o sutil despertar dessas instituições para a comunicação como instrumento vital e até mesmo para a construção de uma atuação fundamentada no planejamento estratégico, constatado pelo estudo feito para a construção dessa pesquisa, é fator impeditivo para a realização da comunicação integrada nessas organizações e consequentemente para um trabalho efetivo de relacionamento e mobilização dos públicos de interesse. Ou seja: elas querem crescimento e consolidação, mas não estão dispostas ou prontas do ponto de vista de qualificação em gestão, para investir em comunicação, identificada como meio efetivo para tal.

Essa percepção é reforçada por Bueno (2009, p. 378) em sua afirmação de que no Brasil, “poucas organizações dispõem, de uma política de comunicação devidamente sistematizada [...] e que contemple, de maneira abrangente, a comunicação como processo estratégico”.

Com tantas causas sociais emergentes, a comunicação com certeza representa um diferencial não só competitivo para as ONGs, mas também um canal de diálogo, prestação de contas, captação de recursos e consolidação de parcerias. O estudo de caso apresentado mostra que o planejamento de comunicação integrada é perfeitamente viável e com resultados passíveis de avaliação para a construção de um cenário de desenvolvimento para essas instituições. Porém o mesmo precisa de uma gestão que norteie sua atuação na formalização de um plano estratégico.

Quando a otimização de recursos financeiros é uma realidade veemente para instituições do terceiro setor, estabelecer e fortalecer os canais de relacionamento com seus *stakeholders*, com o uso da comunicação administrativa, interna, mercadológica e institucional, apresenta-se como opção para potencializar os ciclos de geração de recursos, que no caso dessas instituições, estão diretamente ligados à uma identidade forte e alicerçada a uma imagem consolidada e bem construída. Logo, comunicação não se trata de custo, mas de investimento com retorno garantido.

## REFERÊNCIAS

ABRACE. Disponível em: < <http://www.abrace.com.br/2013-07-09-19-36-46>>. Acesso em 25 set. 2013.

ADULIS, Dalberto. **O papel da comunicação na captação de recursos**. 2002. Disponível em: <<http://www.rits.org.br/>> Acesso em: 10 abr. 2013.

ALVARENGA Mônica. **Um evento mundial e a comunicação do Terceiro Setor**. 2013. Disponível em: <[http://www.aberje.com.br/acervo\\_colunas\\_ver.asp?ID\\_COLUNA=867&ID\\_COLUNISTA=57](http://www.aberje.com.br/acervo_colunas_ver.asp?ID_COLUNA=867&ID_COLUNISTA=57)>. Acesso em: 09 set. 2013.

ALVES, Rafael Castro. **A Comunicação no Terceiro Setor: desafios para visibilidade de mercado**. 2010. Disponível em: <http://blog.newtonpaiva.br/pos/wp-content/uploads/2013/02/E2-PP-24.pdf>. Acesso em: 13 set. 2013.

BAVA, S. C. **As ONGs e a Nova Conjuntura Democrática**. São Paulo: ABONG, 1996.

BUENO, Wilson da Costa. **Comunicação Empresarial: Teoria e pesquisa**. São Paulo: Manole, 2003.

BUENO, Wilson da Costa. A comunicação como inteligência empresarial competitiva. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009. p 368-3 87

CAMARGO, Mariângela Franco de et al. **Gestão do Terceiro Setor no Brasil**. São Paulo: Futura, 2001.

COSTA, Cláudia Soares; VISCONTI, Gabriel Rangel. **Terceiro Setor e Desenvolvimento Social**. 2002. Disponível em: <<http://www.bndes.gov.br/>> Acesso em: 11 abr. 2013.

COSTA, Eduardo Homem Da. **Comunicação e terceiro setor**. 2004. Disponível em: <[http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/comunicacao\\_e\\_terceiro\\_setor](http://www.observatoriodaimprensa.com.br/news/view/comunicacao_e_terceiro_setor)> Acesso em: 13 set. 2013.

DUARTE, Jorge Antonio Menna; MONTEIRO, Graça França. Potencializando a comunicação nas organizações. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling (Org.). **Comunicação Organizacional**. 1ed. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 2, p. 333-359.

DUARTE, Jorge Antonio Menna; CARVALHO, Nino. Sala de Imprensa Online. In: Jorge Antonio Menna duarte. (Org.). **Assessoria de Imprensa e Relacionamento com a Mídia**. 4ª ed. São Paulo, SP: Atlas, 2011, volume. 1, p. 370-386.

EDELMAN SIGNIFICA. **trust-barometer**. 2013. Disponível em: <<http://www.slideshare.net/EdelmanInsights/trust-barometer-2013-brazil#sthash.y9pT29Mh.dpuf>>. Acesso em 09 set. 2013.

GALERANI, Gilceana Soares Moreira. O desafio da avaliação de resultados em comunicação organizacional. **Organicom**. A. 2; n. 2; p.146-165, jan./jun. 2005.

GALINDO, Daniel dos Santos. A comunicação Integrada de Marketing e seu caráter multidisciplinar. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org). **Comunicação Organizacional: Histórico, fundamentos e processos**, volume 1. São Paulo: Saraiva, 2009.

INSTITUTO BRASILEIRO DE GEOGRAFIA E ESTATÍSTICA. **Estudo identifica 338 mil Fundações Privadas e Associações**. Disponível em: <<http://saladeimprensa.ibge.gov.br/noticias?view=noticia&id=1&busca=1&idnoticia=1205>> Acesso em: 10 abr. 2013.

KOTLER, Phillip. **Marketing**. 3 ed. São Paulo: Atlas, 1980.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Planejamento de Relações Públicas na Comunicação Integrada**. São Paulo: Sumus, 2003.

KUNSCH, Margarida Maria Krohling. **Relações Públicas e Modernidade**. São Paulo: Sumus, 1997.

PEREIRA, Carlos Alberto Messeder et al. Comunicação e gestão corporativa: diálogo social para alinhamento de expectativas e articulação com o território produtivo. In: KUNSCH, Margarida M. Krohling. (Org.). **Comunicação Organizacional**. 1. ed. São Paulo: Saraiva, 2009, v. 1, p. 293-314.

PINHEIRO, Duda; GULLO, José. **Comunicação integrada de marketing: Gestão dos elementos de comunicação, suporte às estratégias de marketing e negócios da empresa: fundamentos de marketing e visão de empresa**. 4. ed. São Paulo: Atlas, 2013.

OLIVEIRA, Ivone de Lourdes; PAULA, Maria Aparecida de. **O que é comunicação estratégica nas organizações?** São Paulo: Sumus, 2007.

MENEGUETTI, Silvia Bojunga. **Comunicação e marketing: fazendo a diferença no dia-a-dia de organizações da sociedade civil**. 2. ed. São Paulo: 2003.

NASSAR, Paulo; FIGUEIREDO, Rubens. **O que é Comunicação Empresarial**. São Paulo: Brasiliense, 2003.

NEVES, Roberto de Castro. **Comunicação Empresarial integrada**. Rio de Janeiro: Mauad, 2000.

PIRES, Sabrina Scaranari Simões. **Comunicação interna ou endomarketing: além da semântica, uma visão de trabalho**, 2009. Disponível em:

<<http://professor.ucg.br/SiteDocente/admin/arquivosUpload/14722/material/diferen%C3%A7as%20entre%20com%20int%20e%20endom.pdf>> Acesso em: 24 set. 2013.

RODRIGUES Zilah. **Tudo sobre o Terceiro Setor:** Conheça as diferentes organizações que fazem bem ao mundo. Disponível em:

<<http://www.coletivoverde.com.br>> Acesso em: 10 abr. 2013.

SOBRE ONG. **O que é ONG?** Disponível em: <<http://www.sobreong.com.br/>>

Acesso em: 09 abr. 2013.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2007.

TAVARES, Maurício. **Comunicação Empresarial e Planos de Comunicação.** São Paulo: Atlas, 2010.

TORQUATO, Gaudêncio do Rego. **Comunicação Empresarial/ comunicação Institucional.** São Paulo: Sumus, 1986.

TORQUATO, Gaudêncio do Rego. **Tratado de Comunicação Organizacional e Política.** 2. ed. São Paulo: Cengage Learning, 2010.

YANAZE, Mitsuru; CREPALDI Ubaldo. A comunicação e a tangibilidade de sua avaliação. **Organicom**; a.2; n. 2; p.134-145, jan./jun. 2005.



## APÊNDICE A – ENTREVISTA COM A PRESIDENTE DA ABRACE



**Nome: Ilda Ribeiro Peliz**

**Cargo: Presidente**

### **1- Você realiza plano de comunicação integrada na instituição?**

Procuramos trabalhar todas as frentes de comunicação com o objetivo de alcançar nossos públicos de interesse como uma forma de transparência, prestação de contas e ainda construção de nossa imagem e fortalecimento de nossa identidade. Embora nossa atuação comunicativa tenha essa condução, não temos um plano de comunicação formalizado.

### **2- Se sim, de que forma que este plano é aplicado?**

-----

### **3- Você consegue comprovar a eficiência desse plano para a administração geral da empresa? De que forma?**

A eficiência da atuação da comunicação é comprovada mediante o cumprimento do cronograma previsto de publicações, com o retorno positivo de imagem e credibilidade junto à comunidade e imprensa que ativamente nos procura como fonte e referência de atuação, ética, organização e seriedade no cumprimento de seu trabalho.

### **4- Essa avaliação é de quanto em quanto tempo?**

Essa verificação ocorre por ocasião avaliação desempenho aplicada semestralmente aos núcleos da instituição.

**5- Qual diferencial trazido pela comunicação integrada?**

Por inviabilidade financeira ainda não conseguimos atuar tendo uma comunicação plenamente integrada, ou seja, com todas as áreas que compõem o complexo comunicativo. Mas sabemos que essa possibilidade potencializaria a divulgação, a promoção e consequentemente mais visibilidade das ações e resultados da Abrace e da sua causa.

## APÊNDICE B – ENTREVISTA COM INSTITUIÇÕES DO MESMO SEGUIMENTO DA ABRACE



**Nome:** Henrique Schmitz

**Cargo:** Analista de Comunicação e Marketing

### **1- Você realiza plano de comunicação integrada na instituição?**

Sim.

### **2- Se sim, de que forma que este plano é aplicado?**

Para entender como funciona o plano de comunicação da Casa Ronald McDonald Rio de Janeiro, é necessário entender a estrutura da área, que trabalha com quatro empresas **voluntárias** para a realização de multitarefas designadas ao setor, são elas:

Agência de Publicidade: responsável pelas campanhas (institucional ou produto) anuais e busca de veículos parceiros.

Assessoria de Imprensa: responsável pelo levantamento de pautas junto à instituição e divulgação em veículos pertinentes ao assunto ou ao setor.

Agência responsável pelo site: responsável pela estruturação do site da Casa e alterações pertinentes às ações pontuais e promoções.

Agência de Redes Sociais: responsável pelo trabalho de branding da Casa Ronald em redes sociais e ações nesse universo.

Além das parcerias constantes, conforme discriminado acima, outras parcerias surgem para alavancar o trabalho da instituição, como produtora de vídeos e fotos, produção de relatório de atividades, além de doação de serviços como e-mail marketing e criação de material promocional. Todos os serviços designados são

coordenados e aprovados pela área de Comunicação e Marketing, que possui dois funcionários.

Para haver uma sinergia entre o setor Comunicação/Marketing e os demais setores, a Instituição iniciou um trabalho de planejamento conjunto, ou seja, são designadas metas comuns a todos os departamentos para, após, realizarmos um planejamento de ações do setor em evidência (Comunicação/Marketing) para atender à todas essas expectativas institucionais. A Comunicação Integrada pressupõe não apenas um diálogo produtivo, mas um planejamento conjunto.

Para facilitar a compreensão dos elementos do mix de comunicação, seguem os principais elementos que são trabalhados: Comunicação de Massa, ou Publicidade e Propaganda; Comunicação sem o uso de mídia tradicional, ou Comunicação Promocional; Comunicação para públicos estratégicos, ou Comunicação de Relações Públicas; Comunicação Interpessoal; Comunicação com suporte tecnológico, ou Comunicação via web; Comunicação Visual Corporativa, ou Identidade Corporativa.

### **3- Você consegue comprovar a eficiência desse plano para a administração geral da empresa? De que forma?**

Diferente de empresas de outros setores, não realizamos pesquisas quantitativas nem qualitativas, motivo do nosso orçamento reduzido - inerente às empresas do terceiro setor. Portanto, nossas ações ficam de cunho sentimental e através de observações de tendências e posicionamento do mercado. Mesmo diante dessa realidade, é perceptível uma mudança de comportamento do público que chega à instituição. Hoje muitas pessoas vêm com objetivos claros de como querem colaborar com a Casa, seja por doações em espécie, materiais ou serviços.

Realizamos pesquisas de acesso ao site e de conhecimento com cada visitante que realiza o tour na Instituição.

### **4- Essa avaliação é de quanto em quanto tempo?**

Trata-se de uma avaliação mensal e intensificada enquanto nossa campanha de publicidade está no ar.

### **5- Qual diferencial trazido pela comunicação integrada?**

É notória a evolução dos serviços prestados pela instituição carioca, uma vez que todos olham na mesma direção e possuem objetivos comuns.



**Nome: Amanda Kartanas**

**Cargo: Gerente de Marketing**

**1- Você realiza plano de comunicação integrada na instituição?**

Sim. Realizamos o CIM.

**2- Se sim, de que forma que este plano é aplicado?**

O GRAACC possui um planejamento estratégico que fornece as metas que precisam ser alcançadas pela instituição. Temos, portanto, um objetivo de comunicação a ser conquistado. Com este norte, anualmente, é idealizado um planejamento de comunicação, com indicadores que nos permitem mudanças de rumo.

Como os investimentos para este plano são bem pequenos somente integrando as ações de comunicação é que permitem alcançar bons resultados. Também contamos com a parceria voluntária de diversos parceiros de comunicação e temos meta de marketing a atingir, sem o CIM não conseguiríamos alcançar nossos resultados.

**3- Você consegue comprovar a eficiência desse plano para a administração geral da empresa? De que forma?**

Temos alguns indicadores macros que acompanhamos mensalmente, mas ainda não estão desenvolvidos de uma maneira satisfatória que nos permita mudanças de rumo com mais agilidade. Eles são baseados em resultados financeiros e a meta de 2014 é ampliar os indicadores para resultados mais qualitativos também.

**4- Essa avaliação é de quanto em quanto tempo?**

Mensal.

**5- Qual diferencial trazido pela comunicação integrada?**

O GRAACC tem um orçamento anual de R\$ 82 milhões, sendo que as doações são responsáveis por cerca de 60% deste montante. Como não temos orçamento para investir em ações de publicidade/propaganda e temos poucos recursos para as ações de comunicação, já que dependemos de mídia pro bono e apoio de agências para o desenvolvimento de nossas ações, ao integrar nossa comunicação potencializamos nossos resultados.



**Nome: Jamile Freitas**

**Cargo: Assessora de Comunicação do GACC-BA**

**1- Você realiza plano de comunicação integrada na instituição?**

Sim.

**2 - Se sim, de que forma que este plano é aplicado?**

O plano é aplicado visando o início, meio e fim das ações, com objetivos específicos, a fim de atingir nosso público com uma mensagem única. Integramos atividades publicitárias, de relações-públicas, jornalísticas e de marketing na busca de novos doadores e criando ações de fidelização.

**3- Você consegue comprovar a eficiência desse plano para a administração geral da empresa? De que forma?**

Através de relatório mensal, descrevendo as atividades e pontuando os resultados.

**4- Essa avaliação é de quanto em quanto tempo?**

Mensal.

### **5- Qual diferencial trazido pela comunicação integrada?**

A comunicação integrada possibilita a otimização do processo de comunicação e permite a instituição alcançar os objetivos desejados através de esforços, ações, estratégias e produtos de comunicação planejados. A partir deste trabalho, podemos consolidar a imagem da instituição junto a seus públicos através de ações de curto, médio e longo prazo.



**Nome: Bernadete M.H. Berto**

**Cargo: Assessoria Executiva**

### **1- Você realiza plano de comunicação integrada na instituição?**

Em parte, pois a instituição tem dificuldades na execução de um plano de comunicação.

### **2- Se sim, de que forma que este plano é aplicado?**

A instituição utiliza esporadicamente os veículos de comunicação e um pouco da mídia eletrônica.

### **3- Você consegue comprovar a eficiência desse plano para a administração geral da empresa? De que forma?**

Não há como comprovar a eficiência desse plano, uma vez que o mesmo não se encontra devidamente estruturado.

### **4- Essa avaliação é de quanto em quanto tempo?**

A inexistência de avaliação prejudica a resposta a esse questionamento.

## **5- Qual diferencial trazido pela comunicação integrada?**

Acredito que as instituições que dispõe em seu quadro de pessoal um profissional habilitado na área de comunicação, facilita o processo em todos os aspectos. Outro fator importante é o sistema de gestão voltado a comunicação interna e externa, com todos os meios disponibilizados nos dias atuais, principalmente os meios de comunicação e do uso da eletrônica, proporcionando a integração dos setores envolvidos.



**Nome: Simone Duque Estrada Barcellos**

**Cargo: Coordenadora de Marketing da Casa Durval Paiva**

### **1- Você realiza plano de comunicação integrada na instituição?**

Formalmente não existe um plano de comunicação integrada, entretanto, sob a orientação e diretrizes da Diretoria, o setor de marketing coordena a assessoria de imprensa, a agência de publicidade, as mídias sociais, coordenação de projetos e ainda participa da criação de ações de endomarketing.

### **2- Caso sim, de que forma que este plano é aplicado?**

Todos canais de comunicação passam pelo crivo do marketing visando a unidade da comunicação. Material semanal – newsletter – age como prestador de contas à sociedade, informando os principais acontecimentos; Facebook, Instagram, Site, twitter, blog são atualizados diariamente; campanhas publicitárias são deflagradas de acordo com um calendário pré- fixado e de forma sazonal; campanhas relâmpago são utilizadas para difundir um projeto pontual; material institucional é veiculado por



veículos de massa ; Produtos com a marca da Casa são desenvolvidos e vendidos internamente e em eventos externos.

**3- Você consegue comprovar a eficiência desse plano para a administração geral da empresa? De que forma?**

Sim. Através do crescimento das visualizações, dos seguidores, da interação, nesses canais, com diferentes públicos, visitas presenciais à instituição, depoimentos feitos às diferentes equipes da Casa, aumento nas vendas dos produtos da marca.

**4- Essa avaliação é de quanto em quanto tempo?**

Sistemática.

**5- Qual diferencial trazido pela comunicação integrada?**

Avaliação com eficácia, dos resultados; controle das informações (nas duas vias); identificação mais precisa da identidade visual (brand) da entidade; consolidação da imagem da Casa em todos os níveis.



**Nome: Tellen Aparecida da Costa**

**Cargo: Presidente**

**1- Você realiza plano de comunicação integrada na instituição?**

A resposta ao seu questionamento é NÃO, NÃO TEMOS UM PLANO DE COMUNICAÇÃO APLICADA NA INSTITUIÇÃO.

**2- Se sim, de que forma que este plano é aplicado?**

-----

**3- Você consegue comprovar a eficiência desse plano para a administração geral da empresa? De que forma?**

-----

**4- Essa avaliação é de quanto em quanto tempo?**

-----

**5- Qual diferencial trazido pela comunicação integrada?**

-----

## **APENDICE C – PERFIL E ENTREVISTA COM CONSULTOR DE COMUNICAÇÃO PARA O TERCEIRO SETOR MÁRCIO ZEPPELINI**



Produtor editorial, jornalista e empreendedor; editor da Revista Filantropia; diretor-executivo da Zeppelini Editorial, diretor da Diálogo Social Treinamentos e apresentador e diretor de Jornalismo da rádio Tom Social. Palestrante e consultor em comunicação e marketing para o Terceiro Setor e conselheiro da Associação Brasileira de Editores Científicos (Abec).

### **1- Em suas consultorias e contatos com as instituições, a comunicação tem sido priorizada?**

Infelizmente não. As instituições estão aquém do que deveriam estar em relação à comunicação. Elas dão mais prioridade ao pedido de doação do que contar com uma comunicação planejada, com uma coisa mais integrada como um todo.

### **2- As áreas de comunicação são profissionalizadas?**

A grande maioria está no campo do amadorismo, mas tem algumas entidades que já estão mais profissionalizadas com comunicação. Eu diria como exemplo que a Abrace estaria no meio termo, ela está no meio do caminho. Não é amador, mas falta bastante coisa para deixar *hors concours*. Acho que sempre a gente vai ter coisa para melhorar. Acho que o GRAACC é um bom exemplo de comunicação profissional. Mas a grande maioria ainda está no campo amadorístico.

### **3- A realização da comunicação integrada já é uma realidade na maioria dessas instituições?**

A comunicação integrada ainda é bem rara.

### **4- Se não, o que acha que falta para isso?**

A primeira coisa é uma conscientização dos gestores da importância da comunicação e não simplesmente achar que ter um site que fica estático. Não. É saber que ali podem ser gerados negócios, ali pode ser gerados vontade de pessoas

ajudarem. É os gestores saberem que a comunicação é uma importante peça da engrenagem da gestão e não apenas um acessório. Não simplesmente fazer porque tem que fazer achando que é simplesmente uma prestação de contas. Uma comunicação bem feita é o que vai gerar a expectativa do público externo.

**5- Você acha que aplicar a comunicação integrada nessas instituições traria um diferencial? Qual? Por quê?**

Sim. Sem dúvida é um grande diferencial primeiro porque a comunicação passa a ser mais fácil de ser executada. Você não precisa pensar em várias frentes porque quando você produz um trabalho ele já está praticamente de forma orgânica alimentando todos os seus canais de comunicação. Outra vantagem da comunicação integrada é a chance menor de dar ruído na comunicação, ou ter informação errada ou incompleta. Facilidade de gerar a informação e a não geração ou diminuição desses ruídos.

**6- Que diferença percebe nas instituições que tem um departamento de comunicação mais estruturado e que trabalha a comunicação integrada para as que ainda não o fazem?**

A diferença está na cara porque todas as outras coisas parecem amadoras. Podem até não ser, mas dá a impressão de que é amador também. Quem faz a comunicação de forma profissional acaba tendo uma gestão de forma mais profissional. Isso traz resultado nos resultados, na captação de recursos, nas parcerias, nos patrocínios, enfim em todo o processo vai ter uma boa diferença se a comunicação estiver bem estruturada, bem personalizada.

## ANEXO A – PROJETO DE CRM: PROGRAMA DE RELACIONAMENTO E FIDELIZAÇÃO PARA CONTRIBUINTES DA CENTRAL DE DOAÇÕES ABRACE

### Ação de CRM Abrace



- **Objetivo:** Fomentar a migração para doações com débito em conta e com cheque pré-datados, diminuindo os custos da instituição e aumentando a arrecadação anual fixa.
- Dar 'status diferenciado' e reconhecimento para aqueles que ajudam, os qualificando como especiais e diferenciados por ajudar e também beneficiados por isso, estimulando a sociedade p/aquisição dessa diferenciação.

**Objetivo**



- Prospects que já doam para a instituição em outras modalidades (que ainda não doam via débito em conta e cheque pré-datado), pela central de Doações Abrace , mais de 10.000 pessoas;
- Clientes Banco do Brasil e BRB que já integram o mailing de clientes dos parceiros da ação;
- Que sejam moradores do DF , principalmente Asa Norte e Sul, Lago Norte e Sul, Park Way Sudoeste, Cruzeiro, Guará, Águas Claras, Taguatinga e Núcleo Bandeirantes

\*Atualmente a Abrace possui 4382 doadores na modalidade débito em conta e cheque pré- datado.



**Público Alvo**

- A Abrace é reconhecida pela seriedade do trabalho realizado possuindo grande credibilidade no DF
- Não possui concorrente direto, uma vez que é a única que acolhe somente crianças com uma estrutura própria para elas;
- reconhecidamente a mais renomada no quesito 'apoio a cancerosos' no DF sendo referência para trabalhos acadêmicos e imprensa.



**Cenário**

## Cartão Fidelidade

### ***Abrace Clube do Bem – ajudar é +***

Para doadores anuais fidelizados com doações mensais a partir de R\$ **20,00** em débito em conta e cheque pré-datado que garante descontos em rede de academia, supermercado, drogaria, restaurantes, livraria entre outros.



***Produto/Serviço***



***Produto/Serviço***



- Produção panfleto virtual(mmkt) e impresso para envio potenciais sócios do cartão Abrace Clube do Bem – ajudar é + do próprio mailing da instituição;
- Envio do cartão com cartinha para os doadores que se enquadram nas condições de ‘sócio’;
- Produção adesivo para automóvel ‘Abrace Clube do Bem – ajudar é +’ para envio a todos os ‘sócios’;
- Envio da filipeta virtual e impressa para o Mailing de clientes dos parceiros(rede de supermercados, drogaria, livraria e academia);
- Contato telefônico com mailing Abrace e parceiros;
- Divulgação site e informativos impressos e eletrônicos da Abrace e dos parceiros;
- Divulgação via Mídias sociais da Abrace e parceiros participantes (face e twitter);



**Ações CRM**

- Twitter : motivar a todos para um ‘RT Solidário’ ao seus contatos dos tweets da campanha;
- Facebook: promover uma campanha ‘Compartilhe no seu mural’ com um mmkt da ação;
- Orkut: Comunidade Clube Abrace do bem para adesão dos membros do clube e simpatizantes da causa;
- Site: Criação de uma ‘aba’ com o título ‘Abrace clube do bem’ onde além de promover a iniciativa, teríamos um campo de cadastro para ‘novos sócios’ e ainda o campo *sócio do coração*, onde você indica um amigo para novo sócio e ganha um ‘coração anti-estress’.



**Ações CRM**



- Aumentar a 'arrecadação fixa' da instituição;
- Ter acesso a novos doadores em potencial (mailing parceiros);
- 'Recompensar' quem colabora, qualificá-los perante a sociedade e fazê-los reconhecidos criando uma cultura de solidariedade e colaboração;
- Envolver empresas em ações de responsabilidade social, criando uma **cultura** e divulgando as mesmas para incentivo de outras;

### Objetivo das Ações



- Aumento da arrecadação;
- Cartões distribuídos;
- Adesões mensais ao cartão;
- Novos contribuintes;
- Relatórios dos parceiros quanto ao uso do cartão e distribuição de descontos;

### Indicadores de desempenho

